

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení konkurenceschopnosti podniku
Competitiveness Assessment of the Enterprise

Student: Zuzana Rýparová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Škrlová

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Rýparová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Posouzení konkurenceschopnosti podniku
Competitiveness Assessment of the Enterprise
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 3. Analýza konkurenceschopnosti zkoumaného podniku
 4. Hodnocení, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Helena Škrlová**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

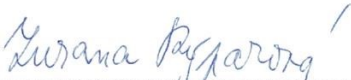


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje uvádím v seznamu.

Ve Valašském Meziříčí dne 6. 5. 2016


.....
Zuzana Rýparová

Poděkování

Chtěla bych moc poděkovat Ing. Heleně Škrlové za velmi cenné připomínky a rady, které mi poskytovala během vypracování mé bakalářské práce. Rovněž děkuji vedení společnosti ZHT Group s. r. o. za spolupráci a poskytnutí informací.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku | 6 |
| 2.1 | Vymezení pojmu konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda..... | 6 |
| 2.1.1 | Konkurence | 6 |
| 2.1.2 | Konkurenceschopnost | 7 |
| 2.1.3 | Konkurenční výhoda | 8 |
| 2.2 | Metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti | 10 |
| 2.2.1 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil..... | 10 |
| 2.2.2 | PESTLE analýza | 13 |
| 2.2.3 | Analýza poměrovými ukazateli finanční analýzy | 16 |
| 2.2.4 | SWOT analýza | 20 |
| 3 | Analýza konkurenceschopnosti zkoumaného podniku | 22 |
| 3.1 | Představení firmy ZHT Group, s. r. o. | 22 |
| 3.1.1 | Výrobky..... | 23 |
| 3.1.2 | Prodávané zboží | 23 |
| 3.2 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil | 24 |
| 3.2.1 | Podniky podnikající v odvětví..... | 24 |
| 3.2.2 | Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví..... | 26 |
| 3.2.3 | Podniky nabízející substituční výrobky | 27 |
| 3.2.4 | Dodavatelé..... | 27 |
| 3.2.5 | Odběratelé | 29 |
| 3.3 | PESTLE analýza..... | 33 |
| 3.3.1 | Politické faktory | 33 |
| 3.3.2 | Ekonomické faktory | 34 |
| 3.3.3 | Sociální faktory | 38 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.3.4 | Technologické faktory..... | 39 |
| 3.3.5 | Legislativní faktory | 39 |
| 3.3.6 | Ekologické faktory | 40 |
| 3.4 | Analýza poměrovými ukazateli finanční analýzy | 40 |
| 3.4.1 | Ukazatele likvidity | 40 |
| 3.4.2 | Ukazatele rentability | 41 |
| 3.4.3 | Ukazatele zadluženosti | 42 |
| 3.4.4 | Ukazatele aktivity..... | 43 |
| 3.5 | SWOT analýza..... | 45 |
| 3.5.1 | Silné stránky | 46 |
| 3.5.2 | Slabé stránky | 46 |
| 3.5.3 | Příležitosti..... | 47 |
| 3.5.4 | Hrozby..... | 47 |
| 4 | Hodnocení, návrhy a doporučení | 48 |
| 5 | Závěr..... | 52 |
| | Seznam použité literatury | 54 |
| | Seznam zkratk | 58 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 Úvod

V současnosti, kdy sílí konkurenční tlak mezi firmami ve všech odvětvích a panuje boj o každého zákazníka, je třeba využít všech příležitostí, jenž se podniku nabízejí ke zlepšení jeho konkurenčního postavení vůči ostatním firmám v odvětví. Konkurenceschopnost vyjadřuje určitou převahu dané firmy nad jejími konkurenty. Aby mohla firma obstát v konkurenčním boji, musí se neustále zlepšovat a nabídnout zákazníkovi takový produkt, který mu žádná jiná firma nenabídne a zcela uspokojí jeho potřeby. Bez konkurenceschopného produktu, který je definován řadou konkurenčních výhod, totiž žádná firma na trhu uspět nemůže.

Cílem této bakalářské práce je posouzení konkurenceschopnosti podniku na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí a následné zhodnocení všech zjištěných informací a definování návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti dané firmy na trhu.

Tato bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol, z nichž první tvoří úvod a pátá závěr. Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku, jejíž obsah tvoří vymezení pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále jsou zde vysvětleny vybrané metody analýzy konkurenceschopnosti.

Ve třetí praktické části je představen zkoumaný podnik ZHT Group s. r. o. a jsou zde jednotlivé metody analýzy konkurenceschopnosti aplikovány. Jedná se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, v níž budou rozebrány podniky podnikající v odvětví, podniky s potencionálním zájmem o vstup do odvětví, podniky nabízející substituční výrobky, dodavatelé a odběratelé. Pomocí PESTLE analýzy budou hodnoceny vnější faktory okolí podniku. Zhodnocení finanční situace podniku a porovnání s největším konkurentem bude provedeno na základě analýzy poměrovými ukazateli finanční analýzy. Určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bude provedeno na základě SWOT analýzy.

Ve čtvrté kapitole budou informace z rozborů zhodnoceny a budou definovány návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku.

2 Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku

V následujících kapitolách bakalářské práce budou vysvětlena teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku a popsány zvolené metody, které budou v praktické části použity pro provedení analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku.

2.1 Vymezení pojmu konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Níže uvedené podkapitoly popisují význam pojmů konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

2.1.1 Konkurence

Dle klasických výkladových slovníků je pojem konkurence vyjadřován jako soutěžení, soupeření nebo také jako hospodářská soutěž. Z toho vyplývá, že na konkurenci můžeme pohlížet z více hledisek. Stěžejní je především to ekonomické. Nesmíme ale opomíjet také politický, sociální, kulturní a etický pohled na konkurenci. Je nutné si také uvědomit, že konkurence znamená vztah dvou či více subjektů (konkurentů). (Mikoláš, 2011). Dle Jurečky (2010, s. 17) je konkurence definována jako „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu.*“ Konkurenci můžeme dělit na tržní a mimotržní.

Tržní konkurence vyjadřuje soutěž takovými prostředky, které souvisejí se samotným trhem, a můžeme ji dále dělit na konkurenci cenovou a necenovou. Při cenové konkurenci je nejdůležitějším faktorem rozdíl ve výrobních nákladech, naopak při necenové konkurenci se jedná o konkurenci kvalitou (např. spolehlivost výrobku, ekologické aspekty, dostupnost servisu) nebo konkurenci reklamou, při které se používají různé psychologické nástroje.

U mimotržní konkurence se používají buď legální metody, jako je například lobbování nebo i nelegální metody, ke kterým patří průmyslová špionáž a korupce. Můžeme zde zařadit také různé administrativně-technické nástroje. Jedná se o stanovení bezpečnostních, technických, ekologických, hygienických a jiných předpisů a norem, jejichž účelem je omezit vstup konkurence na trh. (Jurečka, 2010)

Potencionální konkurence

Na trhu výrobků a služeb se nevyskytují pouze reálně působící firmy, nýbrž zde existuje také potencionální konkurence. Tato konkurence je velmi pravděpodobná a věrohodná. Může ovlivnit nebo také zcela změnit strukturu daného odvětví. Vyskytuje se tam, kde pro vstup do odvětví nebo odchod z odvětví nejsou přítomny závažné překážky nebo jsou tyto přesuny velmi málo nákladné. Existence této konkurence reálně omezuje tržní moc monopolů a oligopolů na trhu. Tyto firmy si sice mohou určit na trhu ceny, které jim zaručí monopolní, resp. oligopolní zisk, avšak v tomto případě je velmi pravděpodobné, že na trh vstoupí „predátoři“, kteří jsou nalákáni vidinou vyššího zisku, než je zisk normální. Noví konkurenti sníží svou nabídkou cenu na konkurenční úroveň, při které tento vyšší zisk zmizí. (Jurečka, 2010)

Substituční konkurence

Dalším typem konkurence, která omezuje reálně tržní moc monopolních a oligopolních firem je substituční konkurence. Pokud do odvětví vstoupí výrobci, kteří si zatím tento vstup do odvětví z důvodu vysokých výrobních nákladů nemohli dovolit, může nastat situace, že se na trhu objeví substituty, které uspokojí požadavky zákazníků za nižší cenu. Ve všech institucionálně vyspělých zemích je nutnost konkurenci právně usměrňovat, chránit a podporovat a to z důvodů narušování konkurence. Jde především o nekalou soutěž a narušování hospodářské soutěže. V prvním případě se jedná např. o použití nelegitimních metod v soutěži a v druhém případě o uzavírání dohod, které narušují soutěž nebo zneužití dominantního postavení. (Jurečka, 2010)

2.1.2 Konkurenceschopnost

Mnoho institucí a autorů, například Světové ekonomické fórum, Markusen, Porter používají termín „konkurenceschopnost“ pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu.“ (Marinič, 2008, s. 14)

Dle výše zmíněných autorů je hlavní podmínkou pro růst konkrétní ekonomiky stav, kdy je zajištěn stálý a stabilní růst národní produktivity. Jiní tvůrci dedukují konkurenceschopnost

dané ekonomiky podle reálných směnných kurzů. Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni chápeme jako výkonnost určité ekonomiky ve vztahu k nějaké jiné ekonomice. K měření výkonnosti se používají různé indikátory ekonomického růstu, blahobytu a exportního potencionálu. Na úrovni mikroekonomie se konkurenceschopnost vyjadřuje pomocí úrovně vzdělání, schopnosti využívat přírodní zdroje, produktivity a dle toho, jak je politika vlády příznivě nakloněna k podnikání.

Konkurenceschopnost z hlediska firemní úrovně znamená vyrábět a prodávat konkrétní produkty při zachování rentability. Pokud je to nutné, musí být firma schopna nabídnout svému zákazníkovi vyšší kvalitu produktu a nižší cenu než její konkurenti. Tento argument můžeme opřít o produkční teorii, z níž vychází, že snaha maximalizovat zisk ve firmě může vést k vyvolání tlaku na produkční schopnost, kterou je podmíněn rozsah produkce a tedy i konkurenceschopnost. Firmy se snaží co nejvíce zvyšovat svůj prodej tak, nakolik trh nabízí příležitost realizovat zisk. Tento zisk podporuje u konkurenceschopných firem schopnost prosadit se na trhu. Naopak ztráta vyvolává snížení konkurenceschopnosti a tržní pozice, jelikož vytvářet zisk a expandovat mohou pouze takové firmy, které jsou schopny vyprodukovat své výrobky s nižšími náklady než je tržní cena produktu a zároveň s nižší úrovní nákladů, než je toho schopná konkurence. (Marinič, 2008)

2.1.3 Konkurenční výhoda

Dle Portera disponují konkurenční výhodou takové firmy, které dosahují v rámci určitého odvětví nadprůměrnou rentabilitu. Z toho plyne, že firma dosahuje konkurenční výhody tehdy, pokud ji její převaha nad konkurenčními firmami zajišťuje dostatek zákazníků a brání ji před silou konkurence. Konkurenční výhoda plyne buď z originálních dovedností a kompetencí, které jsou známy pouze konkrétní firmě nebo z reprodukovatelných dovedností a kompetencí, které jsou známy více firmám. Originální dovednosti a kompetence mohou být jak hmotné (např. zařízení založená na patentech), tak i nehmotné (např. strategické partnerství). U reprodukovatelných kapacit se jedná například o vědomosti a poznatky, které jsou obecně známy, technické zařízení a o zajištění finančními prostředky. (Marinič, 2008)

Základní konkurenční strategie

Konkurenční strategie je základem pro hledání příznivého konkurenčního postavení firmy v určitém odvětví. Porter odvozuje ze své analýzy pěti sil tři základní (generické) strategie. Mezi ně patří strategie nízkých nákladů, diferenciacie a fokální (ohnisková) strategie. Ani jedna z těchto konkurenčních strategií nepatří mezi univerzální. (Dvořáček, 2012)

Strategie nízkých nákladů

Podnik s touto strategií se zaměřuje na následující faktory:

- málo nákladné suroviny, optimální distribuční kanály a dodávky, outsourcing, účinek z rozsahu výroby,
- stabilní vzhled výrobku, významné kapitálové investice, stabilní design výrobního procesu, soustavný dohled nad pracovníky,
- přesnou kontrolu nákladů, opakované a detailní kontrolní výkazy, strukturovanou odpovědnost a organizaci.

Mezi rizika této strategie patří možnost úspěšného napodobení jinou firmou nebo i to, že ve středu pozornosti jsou náklady a ne výrobek a změny na trhu. Tato rizika mohou vést k nedodržení inovačního procesu. (Dvořáček, 2012)

Strategie diferenciacie (odlišnosti)

Tato strategie si zakládá na:

- jedinečnosti výrobku, který prakticky nemá svůj substitut, účinném výzkumu a vývoji, tvořivém rozvoji produktu, kladném vnímání kvality a použité technologie,
- dosažených dobrých výsledcích, optimální spolupráci s odběrateli, zaměstnávání velmi kvalifikovaných pracovníků a na dovednostech, které jsou převzaty z jiných odvětví.

Rizikem této strategie je možnost napodobování strategie naší konkurencí a dále také to, že kupující nebudou mít potřebu se ve svém nákupu nijak odlišovat. Produkt se snažíme diferenciovat proto, abychom vyloučili konkurenci. Za takový produkt si zákazník na trhu zaplatí více, než je obvyklá cena u konkurence. Cena je vyšší v důsledku toho, že je potřeba pokrýt náklady na diferenciaci produktu. (Dvořáček, 2012)

Fokální (ohnisková) strategie

Na rozdíl od předcházejících strategií, které jsou zaměřeny na konkurenceschopnost v rámci celého odvětví, se ohnisková strategie zaměřuje pouze na určitý tržní segment. Cílem segmentace je vyčlenění hlavních rysů, ve kterých se skupiny kupujících odlišují. Firma se může zaměřit na náklady (zaměření na úzký trh, který firma dobře zná) nebo využít soustředěné diferenciaci, která je založena na úzké konkurenční pozici a jedinečném produktu. (Dvořáček, 2012)

2.2 Metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti

V následující kapitole budou definovány metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti, mezi které patří Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PESTLE analýza a analýza poměrovými ukazateli finanční analýzy.

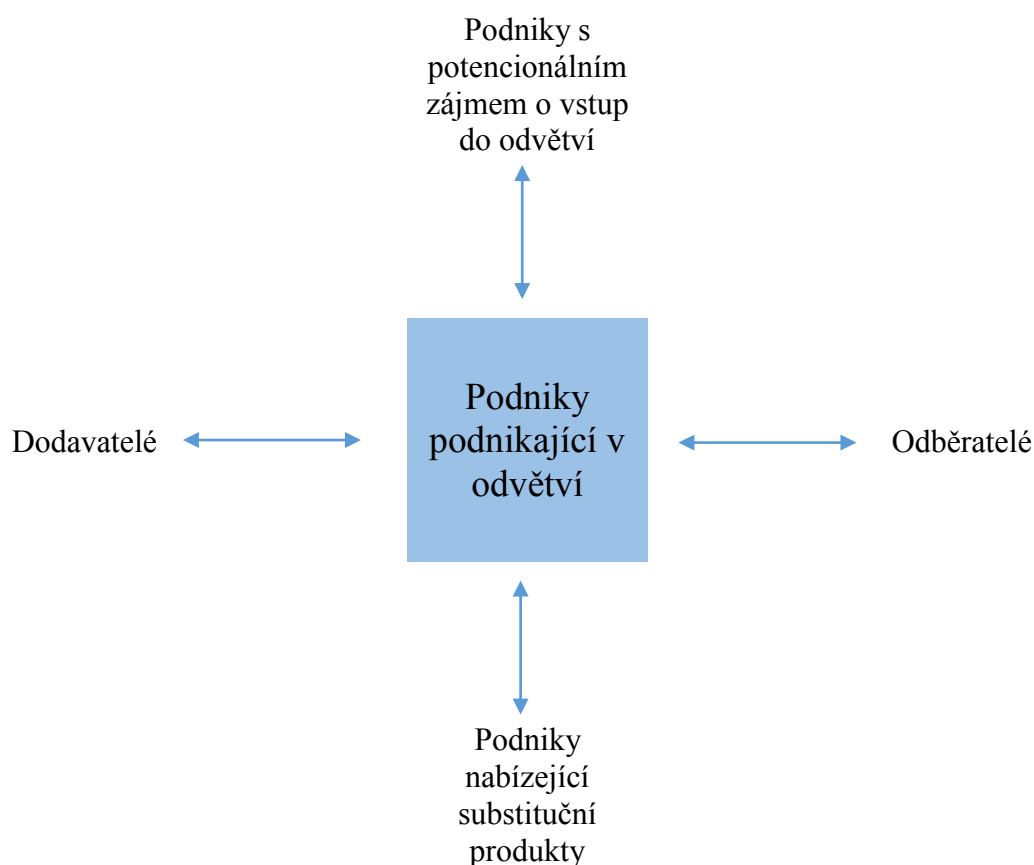
2.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza přibližuje podstatu analýzy mikrookolí. Podniky působící v odvětví vymezují hranice odvětví. Tyto hranice nicméně nelze považovat za pevné, protože například proces inovace může vést k rozšíření hranic odvětví. Hranice mohou také měnit spojení mezi podniky působící v odvětví s odběrateli či dodavateli. Na ziskovost v odvětví působí pět základních faktorů:

- podniky, které již v odvětví působí,
- podniky, které hodlají do odvětví vstoupit,
- hrozba substitučních výrobků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů.

Tyto faktory působí v odvětví dlouhodobě, na rozdíl od jiných faktorů (např. stávky, nedostatek materiálu, hospodářský cyklus), které působí přechodně. Podstatou této analýzy je rozpoznání hlavních charakteristik odvětví, které spočívají v technologii a ekonomice.

Obr. č. 2.1 Odvětví a jeho hranice



Zdroj: vlastní zpracování (Dvořáček, 2012, s. 41)

Podniky podnikající v odvětví

Mezi podniky podnikajícími v odvětví panuje vzájemné soupeření, které vychází z cenové konkurence, propagační kampaně, přilákání zákazníků novými produkty nebo ze zkvalitnění servisu. Rivalita mezi podniky je vyvolána tím, že se konkurence snaží vylepšit si svou pozici nebo že pociťuje tlak. Konkurenční boj se v jednotlivých odvětvích může projevat různými způsoby, například:

- pokud podniky nabízejí téměř totožné produkty, bude se zákazník při rozhodování o nákupu řídit především cenou,
- při snaze podniku získat co největší tržní podíl, může této snaze obětovat zisk,
- v případě, že je růst odvětví pomalý, zvyšuje se soupeření podniků v důsledku snahy o zvýšení tržního podílu, naopak při rychlém růstu odvětví, mohou panovat mezi podniky přátelštější vztahy,
- pokud jsou v období růstu odvětví vybudovány kapacity, které se jeví jako nadměrné. Jejich využití může vést ke snížení cen produkce,

- jestliže se v odvětví vyskytují vysoké fixní náklady, snaží se výrobci tyto náklady rozpustit maximálním využitím kapacit, což může vést ke snížení cen a tím také i zisku. (Dvořáček, 2012)

Podniky s potencionálním zájmem o vstup do odvětví

Mezi potencionální konkurenty se řadí takové podniky, které si v současnosti v daném odvětví nekonkurují, avšak mají potenciál se konkurenty stát. Vstup potencionálních konkurentů do odvětví představuje ohrožení ziskovosti podniků, které se již v odvětví vyskytují. Naopak jestliže je riziko vstupu potencionální konkurence nízké, mohou podniky uvnitř odvětví využít této výhody a zvýšit ceny produkce a tím i zisku. „*Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.*“ (Dedouchová, 2001, s. 18) Zdolání těchto bariér znamená pro podnik podstatné zvýšení nákladů. Čím jsou bariéry vstupu vyšší, tím více musí potencionální konkurence vynaložit nákladů. (Dedouchová, 2001)

Bariérami vstupu od odvětví mohou být např.:

- úspory z rozsahu
- vysoké kapitálové požadavky,
- diferenciací výrobků,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativní opatření a politika státu. (Mallya, 2007)

Nově přicházející podniky musí brát v potaz, že podniky podnikající v odvětví mají určité výhody. Tyto výhody plynou ze zkušeností z práce v odvětví, z výhodné pozice a z lepšího přístupu k surovinám. (Dvořáček, 2012)

Podniky nabízející substituční produkty

Substitučním výrobkem je takový výrobek, jenž má podobné vlastnosti jako produkt vyráběný v odvětví, a který uspokojuje potřebu zákazníků. Pokud se stane substitut pro zákazníka přitažlivější a to z hlediska ceny nebo výkonu, někteří zákazníci budou tento substitut při nákupu upřednostňovat. Firmy v odvětví se snaží těmto substitutům předcházet tím, že nezvyšují ceny svých výrobků, ale naopak se je snaží zdokonalovat a vyvíjet. (Mallya, 2007)

Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů ovlivňuje ziskovost celého odvětví především tlakem na nižší cenu, lepší kvalitu a služby. Odběratelé tedy mohou postavit podniky podnikající v odvětví proti sobě. Snížit zisk v odvětví mohou pouze silní odběratelé. Odběratelé jsou silní, pokud:

- jsou plně informováni o odvětví,
- nakupují velké množství produktů z celkového objemu prodeje určitého dodavatele,
- nakupované produkty jsou standardní.

Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují odvětví tím, že požadují co nejvyšší cenu své produkce nebo se snaží snížit kvalitu dodávek. Podnikatelé, kteří působí v odvětví, tedy ztrácí schopnost ovlivnit nákupní podmínky. Dodavatelé jsou silní (tím je i zisk v odvětví nižší), platí-li následující předpoklady: (Dvořáček, 2012)

- výrobky dodavatelů ohrožuje jen malé množství substitutů,
- dodavatelé jsou velmi diferencováni a podnik je tak závislý pouze na jednom dodavateli,
- pokud není odvětví pro dodavatele důležité, nemá tak dodavatel důvod snižovat cenu ani zvyšovat kvalitu,
- jestliže může dodavatel uskutečnit vertikální integraci. (Mallya, 2007)

2.2.2 PESTLE analýza

Podnik se pohybuje v politickém, ekonomickém, sociálně-demografickém, technologickém, legislativním a ekologickém rámci, který představuje makrookolí. Na efektivnost a úspěšnost podniku mohou působit různé vlivy, např. míra inflace, demografický pohyb populace, politická stabilita, technologické inovace či omezení dovozu surovin. Úspěšnost podniku ovlivňuje, jak se s těmito vlivy dokáže podnik vyrovnat a reagovat na ně. Analýza nejdříve zkoumá faktory vzdáleného okolí, které se nacházejí mimo oblast aktivního působení podniku. Na tyto faktory však může podnik aktivně reagovat a může se i připravit na určité alternativy. Tím může podnik ovlivnit nebo zcela změnit směr svého vývoje. (Sedláčková, 2006)

Od 80. let dvacátého století se přístup k analýze makrookolí označuje jako PEST analýza. Tato zkratka se skládá z počátečních slov faktorů, které působí na podnik. Jedná se o politické, ekonomické, sociálně-demografické a technické faktory. Postupně se začala sféra zkoumání

makrookolí rozšiřovat o nové faktory a z PEST analýzy se vytvořila přidáním legislativních a ekologických faktorů analýza PESTLE či PESTEL. (Dvořáček, 2012)

Cílem této analýzy je rozeznat, které faktory jsou pro určitý podnik důležité. Tyto faktory je nutné průběžně monitorovat a vyhodnocovat, protože je velmi pravděpodobné, že se budou v čase měnit. Analýza je praktická především v těchto čtyřech oblastech:

- příklady uvedeny výše, mohou posloužit jako přehled případných vlivů,
- může posloužit k vytipování klíčových vlivů, které budou posléze důkladně analyzovány,
- při zjišťování sil, které vyvolávají dlouhodobé změny a
- při určování externích vlivů, které na podnik působily v minulosti nebo pravděpodobně budou působit v budoucnosti. (Sedláčková, 2006)

Politické faktory

Do politických faktorů lze zařadit především druh vlády a její stabilitu, možné změny v politickém prostředí, svobodu tisku, úroveň korupce a byrokracie nebo regulaci a deregulaci ekonomiky a její trendy. (Dvořáček, 2012)

Podnik ovlivňují především politické (mocenské) zájmy, které prosazují politické strany, koalice, opozice atd. Politické strany mohou pro aplikaci svého politického programu použít nejrůznější nástroje, jež mají dopad na celou ekonomiku. Při pohledu do minulosti je zřejmé, že tyto nástroje poznamenaly ekonomiku na dlouhá léta. Jedná se např. o znárodnění nebo privatizaci. Podnik neovlivňuje pouze celostátní politika, která je poznamenána vstupem ČR do EU, ale také komunální politika, které náleží vlivy a postoje obecních úřadů. (Synek, 2010)

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory plynou z ekonomické podstaty a primárních směrů ekonomického rozvoje. Lze je charakterizovat stavem ekonomiky. Při procesu rozhodování má na podnik znatelný vliv vývoj makroekonomických trendů. Mezi hlavní ukazatele stavu makroekonomického okolí, které ovlivňují plnění základních podnikových cílů lze zařadit míru ekonomického růstu, úrokovou míru, daňovou politiku, směnný kurz, míru inflace a nezaměstnanosti.

Míra ekonomického růstu vyvolává na trhu rozsah příležitostí, který ovlivňuje úspěšnost podniku. Na druhou stranu však vyvolává hrozby, které staví před podnik. Úroveň úrokové míry stanovuje cenu kapitálu a tím působí na investiční aktivity podniku, resp. na jeho rozvoj. Pokud je úroveň úrokové míry nízká, může podnik realizovat své podnikové záměry. Podobný vliv má i míra inflace, jenž představuje jednu ze základních ukazatelů, které charakterizují stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace negativně působí na investiční činnost a limituje ekonomický rozvoj podniku. Mezi další ukazatele stavu makroekonomického okolí patří devizový kurz, který především ovlivňuje konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. Mezi všemi uvedenými mírami existují pevné vazby a nelze je tedy prezentovat samostatně.

Pro výpočet dopadu těchto faktorů na podnik se využívá finanční analýza jako část analýzy zdrojů. Vývoj uvedených ukazatelů může pro podnik znamenat velké příležitosti, např. využití příznivých úrokových sazeb k investicím, ale také ohrožení, např. změna devizových kurzů. Poptávka státu po určitých výrobcích nebo službách může vytvářet, podporovat, omezovat nebo zvyšovat řadu tržních příležitostí. Stát může působit na trhu jako neohrožená a neporazitelná konkurence. Podnik by proto měl znát a předvídat strategii státu ve specifické oblasti trhu, aby nedocházelo k nepříjemné konfrontaci. Mezi důležité faktory lze zařadit také vliv mezinárodní ekonomické situace. (Sedláčková, 2006)

Sociální a demografické faktory

Strukturu, postoje a život obyvatelstva odrážejí sociální a demografické faktory. Podnik se snaží o poznání trendů v oblastech věku a pohlaví populace, úrovně vzdělávání, rozdělování příjmů, množství a kvality pracovní síly a životní úrovně obyvatelstva v regionu, kde daný podnik působí. Znalost těchto trendů znamená pro podnik předstih před konkurencí v boji o zákazníka. (Sedláčková, 2006)

Technologické faktory

Podnik by měl být informován o všech technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají, a to především proto, aby se vyvaroval zaostalosti. Naopak by měl vykazovat aktivní inovační činnost. Změny v technologii mohou náhle a zásadně ovlivnit okolí podniku, a proto je nutné tyto změny předvídat a reagovat na ně. (Sedláčková, 2006)

Změny technologie jsou zdrojem pro technický a technologický pokrok, který poskytuje podniku možnost dosažení lepších výsledků hospodaření, zvýšení konkurenceschopnosti a humanizace práce. Může však docházet i ke stinným stránkám, např. znečišťování životního prostředí nebo tvorba sociálních problémů. (Synek, 2010)

Legislativní faktory

Rozhodování o budoucnosti podniku může významně ovlivnit existence řady zákonů, vyhlášek a právních norem, které vymezují nejen prostor pro podnikání, ale mohou upravit i samotné podnikání. Jedná se především o zákony daňové, o obchodních korporacích, zákony na ochranu životního prostředí a o ochraně spotřebitele. (Sedláčková, 2006)

Ekologické faktory

Ekologické faktory se v současnosti musí stále více respektovat. Nečiní-li tak podnik ze své vůle, je k tomu donucen státními institucemi nebo aktivními občanskými sdruženími. Ekologie představuje pro podnik na jednu stranu řadu bariér, např. ekologizace výrobků a technologií. Tyto bariéry způsobují pro podnik ekonomickou zátěž. Na druhou stranu může podnik využít ekologii k tomu, aby vyráběl ekologicky nezávadné výrobky nebo recykloval obaly. Zlepšení ochrany vod a ovzduší, snižování hluchnosti, zacházení s odpady, obaly a nebezpečnými látkami vyplývají ze směrnice EU. Za nedodržování těchto směrnic může být podnik sankcionován. Nedodržování těchto směrnic se dá vyjadřovat jako nekalá soutěž a podnik může být sankcionován. (Synek, 2010)

2.2.3 Analýza poměrovými ukazateli finanční analýzy

Poměrové ukazatele se řadí mezi nejpoužívanější ukazatele k rozboru účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočte jako poměr jedné nebo více účetních položek k jiné položce. Tyto ukazatele lze členit z hlediska zaměření poměrových ukazatelů na:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele tržní hodnoty a
- ukazatele cash flow.

Pro potřeby této bakalářské budou využity ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. (Růčková, 2011)

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita určité složky představuje schopnost dané složky se rychle a bez větší ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Naproti tomu likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku splatit své platební závazky včas. Likvidita je důležitá z pohledu finanční rovnováhy firmy, protože jen dostatečně likvidní podnik má schopnost dostát svým závazkům. Naopak příliš vysoká míra likvidity je nepříznivá pro vlastníky podniku, jelikož jsou finanční prostředky vázány v aktivech a nejsou zhodnocovány.

1. **Okamžitá likvidita** bývá také označena jako likvidita 1. stupně a reprezentuje nejužší formulaci likvidity. V tomto ukazateli se používají pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Pojem pohotové platební prostředky představuje peníze na běžných účtech, v pokladně, šeky a volně obchodovatelné cenné papíry. Do krátkodobých dluhů zde patří také běžné bankovní úvěry i krátkodobé finanční výpomoci. Americká literatura uvádí doporučenou hodnotu okamžité likvidity v rozmezí 0,9 – 1,1. V ČR bývá spodní pásmo rozšířeno na hodnotu 0,6 a dle metodiky MPO dolní mez dosahuje hodnotu až 0,2, která je však označována za kritickou hodnotu, a to i z psychologického hlediska.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.1)$$

2. **Pohotová likvidita** nebo také likvidita 2. stupně by měla dosahovat hodnoty 1 – 1,5. Oběžná aktiva jsou zde očištěna o zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.2)$$

3. **Běžná likvidita** je nazývána také jako likvidita 3. stupně. Představuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Čím je ukazatel vyšší, tím je více pravděpodobné, že si podnik zachová platební schopnost. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5. Někdy se také uvádí hodnota 2. (Růčková, 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.3)$$

Ukazatele rentability

Rentabilitu lze vyjádřit jako výnosnost vloženého kapitálu. Měří schopnost podniku dosahovat zisku s použitím kapitálových investic a schopnost vytvářet nové zdroje. V ukazatelích rentability se v čitateli objevují položky výsledku hospodaření a ve jmenovateli položky kapitálu, respektive tržby. Ukazatele rentability by měly mít rostoucí tendenci. Do čitatele lze zařadit buď zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) nebo čistý zisk (EAT).

1. **Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)** vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její produkční sílu a výdělečnou schopnost. Pojem celkový vložený kapitál představuje celková aktiva.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

2. **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vložili do podniku buď akcionáři, nebo vlastníci. Růst ukazatele může znamenat zlepšení výsledku hospodaření, pokles úročení cizího kapitálu nebo také zmenšení podílu vlastního kapitálu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

3. **Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje, kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Tomuto ukazateli se někdy říká také ziskové rozpětí a lze jej použít k vyjádření ziskové marže. V tomto případě je však nutné použít čistý zisk (EAT). (Růčková, 2011)

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

Ukazatelé zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje, že podnik financuje svá aktiva cizími zdroji. U velkých podniků v reálné ekonomice není možné, aby podnik financoval všechna svá aktiva pouze z vlastních nebo naopak pouze z cizích zdrojů. Využívání pouze vlastního kapitálu vede ke snížení

výnosnosti vloženého kapitálu. Také použití výhradně cizích zdrojů by bylo spojeno s problémy při jejich získávání. Ovšem financování podniku pouze z cizích zdrojů zákon nepovoluje, musí vždy existovat určitá výše vlastního kapitálu. Podstata analýzy zadluženosti spočítá v nalezení optimálního vztahu mezi cizím a vlastním kapitálem.

1. **Ukazatel věřitelského rizika** (debt ratio) je základním ukazatelem pro vyjádření celkové zadluženosti. Poměruje celkové závazky k celkovým aktivům. Pravidlem je, že čím vyšší hodnotu má tento ukazatel, tím je i vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60 %.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

2. **Koeficient samofinancování** (equity ratio) je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika. Součet těchto dvou ukazatelů by měl dát přibližně 1. Optimální hodnota ukazatele je nad 30 %.

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

3. **Ukazatel úrokového krytí** poskytuje podniku informace o tom, zda je pro něj ještě únosné dluhové zatížení. Ukazatel také vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí je doporučená hodnota označována za trojnásobek nebo také více. (Růčková, 2011)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.9)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a také vyjadřují vázanost složek kapitálu v jednotlivých aktivech a pasivech. Rozbor ukazatelů aktivity odpovídá na otázky, jak podnik hospodaří s jednotlivými složkami aktiv a jak ovlivňuje toto hospodaření výnosnost a likviditu. (Růčková, 2011)

1. **Ukazatel obratu celkových aktiv**, též vázanost celkového vloženého kapitálu měří celkové využití aktiv. Ukazatel informuje podnik o tom, kolikrát se za rok obrátí celková aktiva a měl by dosahovat co nejvyšší hodnoty, minimálně 1.

$$\text{Ukazatel obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.10)$$

2. **Doba obratu zásob** vyjadřuje počet dnů, kdy jsou vázány zásoby v podniku do doby, než jsou spotřebovány či prodány.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.11)$$

3. **Doba splatnosti pohledávek** určuje počet dnů od vystavení faktury za prodej zboží či výrobků do připsání peněžních prostředků na účet. Doporučená je běžná doba splatnosti faktur. Pokud je tato doba delší, poskytuje podnik bezplatný obchodní úvěr. (Vochozka, 2011)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.12)$$

4. **Doba obratu závazků** je vyjádřena počtem dnů, za které jsou splaceny závazky podniku. Doba obratu závazků by měla být delší než doba splatnosti pohledávek a to proto, aby nedocházelo k finanční nerovnováze v podniku. (Růčková, 2011)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/360} \quad (2.13)$$

2.2.4 SWOT analýza

Tato analýza zohledňuje vnitřní a vnější firemní podmínky. Předkládá informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách, tak i o příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem podniku by mělo být omezení slabých stránek, podpora silných stránek, využití příležitostí okolí a snaha předvídat a zamezit slabým stránkám. (Kozel, 2006)

Silnou stránku představují takové interní faktory, ve kterých podnik vyniká, a kterým vděčí za silnou pozici na trhu. Mohou se použít jako základ pro stanovení konkurenční výhody. Opakem silných stránek jsou slabé stránky, které vznikají důsledkem toho, že je firma v nějakém ohledu slabá. Někdy může znamenat nedostatek určité silné stránky stránku slabou. Příležitosti pro podnik znamenají možnosti růstu, účinnější využití zdrojů a splnění cílů. Jsou výhodou při boji

s konkurencí. Hrozby mohou znamenat možnost úpadku či riziko neúspěchu. Podnik musí na tyto hrozby reagovat, aby je mohl odstraňovat nebo alespoň minimalizovat. Pro provádění SWOT analýzy se vytvoří tabulka se čtyřmi kvadranty, do kterých se umístí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ke každému z kvadrantů se vepíše určitý počet faktorů, který ovlivňuje firmu. (Blažková, 2007)

3 Analýza konkurenceschopnosti zkoumaného podniku

V následující praktické části bakalářské práce bude nejdříve představen zkoumaný podnik a poté bude analyzován z hlediska konkurenceschopnosti pomocí vybraných metod. Jedná se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzu, analýzu poměrovými ukazateli a SWOT analýzu.

3.1 Představení firmy ZHT Group, s. r. o.

Firma ZHT Group, s. r. o. se zabývá výrobou a servisem záchranné techniky, výrobou strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví, nákupem a prodejem hasičské záchranné techniky. Firma byla založena 2. 2. 2006 sepsáním společenské smlouvy čtyřmi společníky, mezi které byl rozdělen základní kapitál 200 000 Kč. Obchodní podíl každého z nich činil 25 %. Firma vznikla 6. 3. 2006 zápisem do obchodního rejstříku. V současnosti má firma jediného společníka a jednatele, kterému náleží 100 % podíl a zastupuje společnost ve všech záležitostech samostatně. Firma se nachází ve Slavíči, místní části Hranic. V roce 2015 společnost zrekonstruovala starý objekt na moderní velkokapacitní výrobní halu, kde se vyrábí plastové nástavby a sídlí zde i vedení podniku. Dále je zde možno najít také provozovnu, kde se vyrábí plovoucí a sací koše atd. Ke dni 10. 2. 2016 firma zaměstnávala 18 zaměstnanců.

Firma je výhradním distributorem světově uznávaných značek v oblasti hasičské a záchranné techniky jako Tohatsu Corporation, Paratech Inc., Protek Manufacturing Corp. a Nupla Corporation. Firma má zavedený integrovaný systém dle ISO 9001 a ISO 14001 a vlastní řadu průmyslových vzorů a patentů. Firma spravuje své vlastní internetové stránky a e-shop na www.zht.cz a také facebookové stránky. ZHT group s. r. o. spolupracuje s nejznámějším internetovým portálem o hasičské technice www.pozary.cz. Společnost se již od svého vzniku účastní nejvýznamnější výstavy bezpečnostní techniky INTERSCHUTZ konané v Německu každých 5 let. V tuzemsku se účastní veletrhu PYROS a dále jiných hasičských výstav jako např. PYROCAR, Hasičské slavnosti apod.

3.1.1 Výrobky

Převážnou část z celkové produkce zahrnuje výroba speciálních automobilových nástaveb a vestaveb (vnitřní vybavení nástavby). Jedná se na trhu o zcela novou technologii výroby automobilových nástaveb. Nástavby jsou vyráběny z vysoce odolného polypropylenu, který má porovnatelně vyšší užitné a technické vlastnosti, než dosud používané materiály pro výrobu účelových nástaveb. Nástavby jsou vybaveny příslušenstvím k zásahu, k hašení, vyprošťování osob a armaturami (proudnice, hadice, savice atd.). Kromě příslušenství je součástí nástavby také nádrž na vodu a pěnu, čerpadlo s vysokotlakem či přenosná motorová stříkačka k hašení vodou nebo pěnou.

Dále firma vyrábí plovoucí čerpadla a plovoucí sací koše řady AMPHIBIO. Plovoucí čerpadla značky AMPHIBIO byly vyvinuty na základě mnohaletých zkušeností a požadavků zákazníků z celého světa. Jsou určena pro čerpání z míst zatopených vodou, potoků, rybníků a těžko dostupných zdrojů vody. Lehký ergonomický rám slouží k přenášení dvěma hasiči a díky konstrukci plováku nelze čerpadlo potopit. Plovoucí sací koš AMPHIBIO je zařízení k přenosným čerpadlům nebo automobilovým stříkačkám. Slouží k filtraci odběru vody přímo z vodní hladiny, na které plave. Jeho použití je téměř všestranné, od hašení požárů přes odvodňování či vysoušení mokřin nebo odčerpávání zaplavených prostor. Jeho hlavní výhodou je, že čerpadlo nenasává nečistoty ze dna vodního zdroje a ani z povrchu hladiny. Sací koš je opatřen pryžovou zpětnou klapkou, která zabraňuje rychlému úniku vody ze sacího řádu a plastovou mřížkou, která brání vniknutí nečistot do systému a následnému poškození čerpadla nebo příslušenství. Dále společnost vyrábí osvětlovací stojany pro osvětlení místa zásahu. Tyto výrobky prodává firma díky síti prodejců po celé Evropě, Rusku a v určitých státech Asie.

3.1.2 Prodávané zboží

Mezi nejvýznamnější prodávané zboží patří přenosná motorová čerpadla japonské značky Tohatsu Corporation. Čerpadla jsou vybavena dvoutaktním motorem, který byl vyvinut speciálně pro tato čerpadla. Proto se tato přenosná motorová čerpadla vyznačují vysokým výkonem, spolehlivostí a nízkou hmotností. V rámci jedinečné spolupráce s touto společností působí ZHT Group s. r. o. na těchto trzích: Česká a Slovenská republika, Slovinsko, Chorvatsko, Rakousko, Německo a Velká Británie. V rámci Evropského dotačního titulu bylo

v minulých třech letech dodáno přes pět set kusů těchto přenosných motorových čerpadel, pro profesionální i dobrovolné hasiče na Slovensku v hodnotě 70 miliónů Kč.

Firma je dále výhradním dodavatelem vyprošťovacího nářadí americké značky Paratech, Inc. pro ČR a Slovensko. Mezi toto nářadí patří například vysokotlaké zvedací vaky, podpěrné tyče, vyrobené z leteckého hliníku, sekery a páčidla, která slouží k zvedání těžkých břemen, záchraně zavalených osob z výkopu, stabilizaci výkopu, objektu a vozidel. Nářadí je určeno především pro jednotky HZS a USAR týmu.

Další společností, jejímž výhradním dodavatelem v ČR je ZHT Group s. r. o. je tchaj-wanská společnost Protek Manufacturing Corp., vyrábějící proudnice, pěnotvorné nástavce a oscilační monitory.

Poslední společností s výhradním zastoupením v České republice je americká společnost Nupla Corporation, která vyrábí hasičské nářadí. Patří zde např. trhací háky, lopaty, pákové kleště a tlumnice ohně. Rukojeti nářadí jsou vyrobeny ze sklolaminátu, který je nezlomitelný a nejiskřivý. Na zboží platí doživotní záruka.

Mezi další prodávané zboží lze zařadit elektrocentrály, hasičskou výstroj a výzbroj, svítilny a osvětlení, vyprošťovací nářadí, přetlakové ventilátory, záchranné saně a příslušenství vozidel. Tímto zbožím jsou vybavovány veškeré nástavby nebo je zboží prodáváno i samostatně.

3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V následující analýze bude provedeno zhodnocení mikrookolí podniku, a to z hlediska pěti sil, které ovlivňují jeho konkurenční postavení. Jedná se o podniky, které již v odvětví podnikají, podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví, podniky nabízející substituční výrobky a popis nejdůležitějších odběratelů a dodavatelů.

3.2.1 Podniky podnikající v odvětví

Mezi podniky podnikající v odvětví lze považovat všechny společnosti, zabývající se výrobou účelových (zejména hasičských) nástaveb v rámci segmentu trhu a požárního příslušenství. Z tohoto hlediska jsou přímými konkurenty v rámci České republiky následující společnosti,

z nichž jsou dvě ryze české a dvě české dceřiné společnosti svých zahraničních mateřských společností.

THT Polička s. r. o.

Tato firma patří mezi nejvýznamnější výrobce požární techniky v ČR. Hlavním výrobním programem THT Poličky s. r. o. je výroba různých modifikací požárních automobilů, vozidel a kontejnerů pro technické zásahy, likvidaci ekologických havárií a speciálních vozidel dle požadavků zákazníků. V oblasti požárních vozidel jsou nejrozšířenější nástavby na tuzemských podvozcích TATRA, ale sortiment zahrnuje řadu dalších světových značek podvozků, např. Mercedes-Benz, Iveco, MAN, Scania, Renault, Avia, Mitsubishi, Ford, Toyota a další. Doplňkovým programem THT je výroba armatur a požárního příslušenství. V současnosti má firma 290 zaměstnanců a roční obrát z prodeje požárních vozidel dosahuje hodnoty 530 milionů Kč. Sídlo společnosti se nachází v Poličce a její historie sahá až do roku 1899. Firma má podstatně lepší zázemí, lepší strojní vybavení, delší tradici a větší zkušenosti než ZHT Group s.r.o.¹

KOBIT - THZ s. r. o.

Společnost sídlící ve Slatiňanech má cca 80 zaměstnanců a roční obrát cca 130 milionů. Hlavní činností je výroba nástaveb pro manipulaci s tekutými látkami a hasících nástaveb ukládaných na různé druhy podvozků a požárního příslušenství. Historie společnosti sahá do roku 1907, kdy započala vyrábět požární vozy a hasicí stříkačky. V roce 1994 se v rámci privatizačního projektu společnost přetransformovala, rozšířila sortiment výrobků, změnila přístup ke konstrukci, technologii a organizaci výroby. Roční produkce činí cca 80-90 kusů užitkových nástaveb, ke kterým současně zajišťuje opravy, servis a výrobu náhradních dílů. Jak je patrné z historie a současného obrátu, jedná se o významnou konkurenční společnost. Má lepší podmínky pro výrobu, delší tradici a zaměřuje se kromě segmentu hasičské a záchranářské techniky na komunální využití nástaveb (odpadové, fekální, kropící, přeprava pohonných hmot atp.)²

¹ THT. *Vše o společnosti THT*. www.tht.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.tht.cz/cs/o-tht>

² KOBIT – THZ. *Profil společnosti*. www.sps-thz.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.sps-thz.cz/profil-firmy.htm>

Wiss Czech s. r. o.

Společnost Wiss Czech, s. r. o. vznikla v roce 2012 jako oficiální zastoupení polské společnosti WAWRZASZEK ISS v České republice. Tato mateřská společnost v současné době zaměstnává více než 400 osob a výroba probíhá ve dvou podnicích – v polském městě Bielsko-Biala a v podniku ve Švédsku, který se specializuje na výrobu čerpadel. WAWRZASZEK ISS vyrábí požární, záchranné, technické a letištní automobily, vodní děla a v neposlední řadě kontejnery a přívěsy. Vozidla ISS jsou široce využívána hasičskými, policejními a vojenskými jednotkami. Nástavby jsou vyráběny z laminátu. Velkou předností této firmy jsou její kvalifikovaní pracovníci s dlouholetými zkušenostmi. Bezpochyby se jedná o jednoho z největších evropských producentů požárních automobilů.³

Ziegler Hasičská Technika s. r. o

Tato brněnská společnost byla založena v roce 2007 jako dceřiná společnost německé mateřské společnosti Albert Ziegler GmbH. Tento významný německý výrobce požárních automobilů a požárního příslušenství má své zastoupení po celém světě. Firma s 125letou tradicí má cca 650 zaměstnanců a každoročně vyrobí ve svém závodě v Německu asi 600 požárních vozidel. Firma se kromě výroby hasičských vozidel zabývá také výrobou čerpadel a záchranné armatury.⁴

3.2.2 Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Mohou to být firmy, které se zabývají výrobou komunální techniky (sypače, multikáry, sněhové frézy, zametací vozy). Jsou to firmy, které nakupují podvozek určité značky vozidla a na tento podvozek umístí užitnou nástavbu, či vestavbu v odvětví komunální techniky. Zkušenosti této firmy mohou přejít do odvětví hasičské techniky. Pro vstup do odvětví je důležitá znalost technologie výroby hasičských nástaveb a vestaveb a také potřeba vysoce kvalifikovaných pracovníků. Tento obor podnikání je také velice kapitálově nákladný z hlediska výrobních prostor, nákupu technologie a výrobních strojů určených pro výrobu (např. CNC stroje a svařovací automaty), jejichž cena se pohybuje v řádech milionů korun. Z těchto hledisek vyplývá, že vstup do tohoto průmyslového odvětví je velmi obtížný.

³ WISS CZECH S. R. O. *O firmě*. www.wiss.cz [online]. © 2010 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.wiss.cz/ofirmie.html>

⁴ ZIEGLER HASIČSKÁ TECHNIKA. *O společnosti*. www.ziegler-ht.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.ziegler-ht.cz/o-spolecnosti.php>

3.2.3 Podniky nabízející substituční výrobky

Mezi substituční výrobky lze zařadit především nástavby a vestavby z hliníku a laminátu, které vyrábějí a prodávají výše uvedené konkurenční společnosti. Na rozdíl od těchto materiálů má nástavba z polypropylenu výhodu v tom, že je odolná proti korozi a nárazu. Má oproti konkurenčním materiálům nízkou hmotnost. Je stoprocentně recyklovatelná, má vysokou životnost, viditelnost a vysokou tepelnou odolnost. V současné době neexistuje v České republice společnost, která by vyráběla nástavby a vestavby z polypropylenu, jako ZHT Group s. r. o.

3.2.4 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele ZHT Group s. r. o. patří především firmy, které vyrábějí vnitřní vybavení do hasičských nástaveb (přenosná motorová čerpadla, vyprošťovací nářadí, armatury atd.), automobilové podvozky, polypropylenové desky, polyetylenové plováky a motory do plovoucích čerpadel a plovoucích sacích košů. Firma si své dodavatele vybírá z hlediska kvality dodávaných materiálů a komponentů a také z hlediska nabízené ceny. Firma se nesoustřeďuje pouze na české dodavatele, ale spolupracuje také s mnoha zahraničními partnery. V tabulce č. 3.1 je možno vidět přehledný soupis nejvýznamnějších dodavatelů, komodit, se kterými obchodují, vynaložených částek za rok 2013 až 2015 a rok, od kterého probíhá spolupráce.

Tab. č. 3.1 Nejvýznamnější dodavatelé

| Dodavatel | Komodita | 2013 | 2014 | 2015 | Spolupráce od |
|---------------------------------------|----------------------------|---------|----------|----------|---------------|
| Tohatsu Corporation | Přenosná motorová čerpadla | 3,4 mil | 18,5 mil | 43,5 mil | 2006 |
| Centrum Moravia spol. s r. o. | Automobilové podvozky | 2,4 mil | 2,6 mil | 2,6 mil | 2006 |
| Paratech, Inc. | Vyprošťovací nářadí | 0,4 mil | 3,5 mil | 1,2 mil | 2006 |
| BG Technik cs, a. s. | Motory Honda | 1 mil | 2 mil | 1,7 mil | 2006 |
| Röchling Engineering Plastics, s.r.o. | Polypropylenové desky | 1,7 mil | 1,1 mil | 2 mil | 2010 |

| | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---------|---------|---------|------|
| Protek Manufacturing Corp. | Armatury | 0,5 mil | 1,1 mil | 1,8 mil | 2009 |
| CZ PLAST, s. r. o. | Polyetylenové výlisky | 1 mil | 1 mil | 1 mil | 2010 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tohatsu Corporation

Nejvýznamnějším dodavatelem společnosti je japonská firma Tohatsu Corporation, která se zabývá výrobou přenosných motorových čerpadel a lodních motorů. Historie společnosti sahá až do roku 1932 a v současné době exportuje do více než 120 zemí po celém světě. Přenosná motorová čerpadla této japonské společnosti se vyznačují především vysokým výkonem, spolehlivostí a nízkou hmotností.⁵

Centrum Moravia spol. s r. o.

Tato olomoucká společnost dodává ZHT, Group s. r. o. potřebné automobilové podvozky značky Mercedes-Benz Sprinter, na které se montují plastové nástavby a vestavby s příslušenstvím dle přání určitého zákazníka.⁶

Paratech, Inc.

Americká společnost s více než padesátiletou tradicí PARATECH, Inc. se zabývá výrobou speciálního vyprošťovacího nářadí pro hasičské jednotky. Nářadí se vyrábí ve Frankfurtu ve státě Illinois a je prodáváno distributory po celém světě. Mezi dodávané zboží lze zařadit především vysokotlaké zvedací vaky, podpěrné tyče, sekery a páčidla.⁷

BG Technik cs, a. s.

Pražská firma BG Technik cs, a. s. je výhradním dodavatelem elektrocentrál Honda, kalových čerpadel Honda, přetlakových ventilátorů Honda a motorů Honda do plovoucích čerpadel

⁵ TOHATSU. *Company profile*. www.tohatsu.co.jp [online]. © 2015 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.tohatsu.co.jp/en/info/idea/tabid/403/Default.aspx>

⁶ MERCEDES-BENZ. *CENTRUM Moravia*. www.mercedes-moravia.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://mercedes-moravia.cz/olomouc/salon.php>

⁷ PARATECH. *About us*. www.paratech.com [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.paratech.com/about-us>

AMPHIBIO 1200, AMPHIBIO, AMPHIBIO 1300, AMPHIBIO 1500, AMPHIBIO 2400, AMPHIBIO HYDRA.⁸

Röchling Engineering Plastics, s. r. o.

Röchling Engineering Plastics, s.r.o. je česká dceřiná společnost skupiny Röchling. Zabývá se výrobou a prodejem plastových polotovarů. Mezi dodávaný materiál lze zařadit především polypropylenové desky, které se používají při výrobě plastových nástaveb a vestaveb. Tento speciální plast má mnoho výhod a zbytkový materiál se vrací zpátky dodavateli na recyklaci.⁹

Protek Manufacturing Corp.

Tato tchajwanská společnost vyrábějící výkonnou požární techniku si zakládá především na nových technologiích a kvalitních produktech. Firma ZHT Group, s. r. o. nakupuje hasičské proudnice, pěnотvorné nástavce a oscilační monitory.¹⁰

CZ PLAST, s. r. o.

Oborem činnosti společnosti CZ PLAST, s. r. o. je rotační tváření plastů, jenž je specifické v tom, že je výsledný výrobek bezešvý. Zabývá se komplexními dodávkami plastových výrobků vyrobených dle požadavků zákazníka. Firma ZHT Group, s. r. o. si nechává na zakázku vyrábět plastové výlisky, na základě dlouholetého vývoje přenosných plovoucích čerpadel a sacích košů řady AMPHIBIO.¹¹

3.2.5 Odběratelé

Mezi odběratele ZHT Group s. r. o. patří převážně zahraniční firmy a z menší části firmy tuzemské. Jedná se o konkurenční společnosti, vyrábějící hasičské nástavby a vestavby, společnosti prodávající požární příslušenství, hasičské záchranné sbory a kraje. Každoročně

⁸ BG TECHNIK. *O firmě*. www.bgtechnik.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.bgtechnik.cz/historie-firmy/>

⁹ RÖCHLING. *Röchling Česká republika*. www.roechling-plastics.cz [online]. © 2012 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.roechling-plastics.cz/cz/o-nas/roechling-ceska-republika.html>

¹⁰ PROTEK FIRE FIGHTING EQUIPMENT. *About Protek*. www.protektfire.com.tw [online]. © 2011 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.protektfire.com.tw/>

¹¹ CZ PLAST. *CZ PLAST - výroba plastů metodou rotačního tváření plastů*. www.czplast.com [online]. © 2013 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.czplast.com/>

roste podíl těchto významných odběratelů na celkových tržbách firmy a tím roste také jejich vyjednávací síla. V následující tabulce č. 3.2 jsou vypsaní nejdůležitější odběratelé od roku 2013 až 2015, rok, od kterého probíhá spolupráce a informaci, zda je jedná o zahraniční, či tuzemskou firmu.

Tab. č. 3.2 Nejvýznamnější odběratelé

| Odběratel | Zahraničí/Tuzemsko | 2013 | 2014 | 2015 | Spolupráce od |
|----------------------------------|--------------------|----------|---------|----------|---------------|
| Wawrzaszek ISS Sp. Z o. o. S.K.A | Zahraničí | - | 21 mil | 54 mil | 2014 |
| HZS JmK ÚO Vyškov | Tuzemsko | 2 mil | 5,5 mil | 0,5 mil | 2010 |
| Ústecký kraj | Tuzemsko | 4 mil | 3 mil | 2,4 mil | 2008 |
| OPTIX Co. | Zahraničí | - | 4 mil | 2,6 mil | 2014 |
| THT Polička, s. r. o. | Tuzemsko | 1 mil | 2,3 mil | 2 mil | 2006 |
| VSV | Zahraničí | 0,25 mil | 4 mil | 0,24 mil | 2010 |
| PT. OFFSHORINDO | Zahraničí | 0,3 mil | 4 mil | 0,5 mil | 2013 |
| Rosenfire S.r.l. | Zahraničí | 5,1 mil | 1,7 mil | 3 mil | 2012 |
| Sturm Feuerschutz GmbH | Zahraničí | 0,5 mil | 1 mil | 1 mil | 2011 |

Zdroj: vlastní zpracování

Wawrzaszek ISS Sp. Z o. o. S.K.A

Společnost Wawrzaszek se řadí mezi největší výrobce hasičských automobilů v Polsku. Je to konkurent v rámci hasičských automobilů, ale také nejvýznamnější odběratel. Díky veřejné zakázce a podpoře Evropské unie v rámci dotací pro hasiče, bylo pro Slovenskou republiku dodáno společnosti Wawrzaszek přes 500 ks přenosných motorových stříkaček TOHATSU. Společnost Wawrzaszek přenosné stříkačky dodávala jako součást dopravního automobilu pro jednotky dobrovolných hasičů ve Slovenské republice.¹²

¹² WISS – COOPERATION. *About us*. www.wiss-cooperation.com [online]. © 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.wiss-cooperation.com/ofirmie.html>

Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje

Tento hasičský sbor Jihomoravského kraje, stejně jako Moravskoslezský kraj, patří mezi nejvýznamnější hasičské sbory, které kupují od ZHT Group, s. r. o. stabilizační a záchranné prostředky PARATECH. Výhodou je kompatibilita zařízení PARATECH mezi kraji, ale také při výjezdu záchranných složek USAR do vzdálených zemích v případě katastrofy většího rozsahu. Zařízení PARATECH je známo jako speciální systém pro výkopy a podpěru budov.

Ústecký kraj

Další významný odběratel společnosti ZHT Group s. r. o. Ústecký kraj kupuje pro své profesionální i dobrovolné hasiče přenosné motorové stříkačky TOHATSU. Tento kraj je často postihován povodněmi, a proto dochází k dodávání motorových čerpadel ve větších počtech každý rok. V minulosti byla uzavřena smlouva na dodávku 40 ks přenosných motorových čerpadel po dobu 4 let. Tento rok ZHT Group s. r. o. dodá posledních 10 ks a vznikne nový kontrakt na pokračující dodávky. V tomto kraji také ZHT Group s. r. o. podporuje soutěž TOHATSU FIRE CUP pro mladé hasiče a hasičky.

OPTIX Co.

Společnost OPTIX je jedinou firmou v Bulharsku, která vyvíjí a vyrábí širokou škálu speciálních optických přístrojů a systémů pro armádu či policii. Na základě unikátní spolupráce vzniklo několik projektů, které ZHT Group s. r. o. a OPTIX Co. společně realizovaly. Např. hasičský dopravní automobil nebo čtyři hasičské automobily na podvozku IVECO 4x4. Tyto automobily byly vybaveny jak hasičským vybavením od firmy ZHT, tak řadou optických přístrojů pro sledování lesů v případě požárů.¹³

THT Polička, s. r. o.

Společnost THT Polička, s. r. o. lze označit za nejvýznamnějšího českého dodavatele hasičských automobilů pro české profesionální či dobrovolné hasiče, a to z důvodů dlouhé tradice, společně se zkušenostmi s výrobou klasických hliníkových nástaveb pro hasičské automobily. Součástí automobilů je také výbava pro hasiče, a proto ZHT Group, s. r. o. dodává THT Poličce s. r. o. tolik oblíbené plovoucí sací koše AMPHIBIO, proudnice PROTEK a

¹³ OPTIX. *General information*. www.optixco.com [online]. © 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.optixco.com/en/m/home>

přenosná motorová čerpadla TOHATSU, jejichž je ZHT Group, s. r. o. výhradním dodavatelem pro ČR.¹⁴

ZAO VSV

Společnost VSV byla založena v roce 1997. Hlavním předmětem podnikání jsou dodávky hasičského a záchranného vybavení a výroba hasičských cisteren. Zabývá se také výrobou hasičského nářadí a rukavic. Firma vyrábí a dodává vozidla do celého Ruska, Běloruska či Kazachstánu. V rámci česko-ruské spolupráce byly dodány 2 ks cisternových automobilových stříkaček na podvozku MAN a také tato společnost prodává výrobky jako plovoucí čerpadla a sací koše na ruském trhu.¹⁵

PT. OFFSHORINDO

Společnost PT. Offshorindo je malá firma zajišťující export plovoucích čerpadel a sacích košů AMPHIBIO po celé Indonésii. Společnost sídlí v Jakartě. Díky této spolupráce bylo již od roku 2013 dodáno přes 140 plovoucích čerpadel AMPHIBIO a také plovoucí sací koše, které pomáhají hasičům při požárech či dodávkách vody nebo při záplavách.¹⁶

Rosenfire S.r.l.

Společnost Rosenfire sídlící na severu Itálie, poblíž Milana se řadí mezi další významné odběratele plastových nádrží a nástaveb. Tato společnost je zástupcem známé firmy Rosenbauer pro Itálii. Díky spolupráci od roku 2012 bylo této společnosti dodáno několik desítek nádrží na vodu vyrobených z desek polypropylenu a také přes čtyři desítky nástaveb pro další významné zákazníky do afrických zemí, či známé firmě IVECO MAGIRUS.¹⁷

¹⁴ THT. *Vše o společnosti THT*. www.tht.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.tht.cz/cs/o-tht>

¹⁵ VSV. *O nás*. www.rs01.ru [online]. © 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.rs01.ru/>

¹⁶ OFI OFFSHORINDO. *Welcome To OFFSHORINDO*. www.offshorindo.com [online]. © 2014 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.offshorindo.com/wp/about-us>

¹⁷ ROSENFIRE. *Who we are*. www.rosenfire.it [online]. © 2011 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.rosenfire.it/chisiamo.html>

Sturm Feuerschutz GmbH

Společnost STURM Feuerschutz je významným odběratelem plovoucích sacích košů řady AMPHIBIO. Díky široké prodejní síti se v celém Německu prodá přes 100 ks plovoucích sacích košů AMPHIBIO za rok.¹⁸

3.3 PESTLE analýza

V následující PESTLE analýze jsou vyjádřeny politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které působí na zkoumaný podnik.

3.3.1 Politické faktory

Po volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2013 byla v lednu následujícího roku sestavena vláda v čele s Bohuslavem Sobotkou. Je složena z 8 zástupců ČSSD, 6 zástupců ANO 2011 a 3 zástupců KDU-ČSL. Dle programového prohlášení bude tato vláda prosazovat ekonomický program pro Českou republiku, jenž je založen na fungující a transparentní státní správě, podpoře podnikání, investicích do vzdělání, vědy a výzkumu, efektním trhu práce, dlouhodobě udržitelném penzijním systému a sociálním smíru ve společnosti. Mezi priority vlády, které mohou ovlivnit fungování zkoumaného podniku lze zařadit:

- rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, nastartování udržitelného hospodářského růstu, tvorba pracovních míst s důrazem na problémové regiony a ohrožené skupiny, zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR, efektivní využívání evropských fondů pro realizaci těchto cílů,
- opatření směřující k efektivní kontrole vykazovaných tržeb z maloobchodního prodeje zboží a služeb, rozšíření pravidel o přenesení daňové povinnosti k DPH,
- dočasné osvobození od platby sociálního pojištění po dobu 12 měsíců u zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají občany zvláště ohrožené na trhu práce (absolventi vysokých škol, osoby starší 50 let a rodiče po návratu z mateřské dovolené, kteří budou před nástupem do zaměstnání evidováni jako nezaměstnaní), za tyto zaměstnance bude hradit sociální pojištění stát, ale podpora bude omezena pouze na zaměstnavatele, u kterých nedojde

¹⁸ STRUM FEUERSCHUTZ. *Firmenprofil*. www.sturm-feuerschutz.de [online]. © 2016 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.sturm-feuerschutz.de/unternehmen/firmenprofil.html#boxessub>

v daném období ke snížení počtu zaměstnanců, zároveň bude výše podpory u jednoho zaměstnavatele omezena,

- maximální využití ekonomické diplomacie a instituce jako jsou CzechInvest, CzechTrade, Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s., Česká exportní banka nebo CzechTourism pro podporu exportu, vedle zemí EU bude vláda také podporovat vývozní expanzi firem do zemí prioritních a zemí zájmu, definovaných ve spolupráci se soukromým sektorem, ve kterých mají české firmy možnost uplatnit vloženou vysokou přidanou hodnotu,
- podporu rozvoje malého a středního podnikání především kapitálovým posílením 100% státem vlastněné Českomoravské záruční a rozvojové banky, která má předpoklady pro financování především malého a středního podnikání a jeho rozvoje,
- zjednodušení zákona o zadávání veřejných zakázek a přístupu podnikatelů k veřejným zakázkám,
- snižování administrativní zátěže pro podnikatele,
- podporu průmyslu z fondů Evropské unie, s preferencí projektů, které znamenají udržení nebo vznik nových pracovních míst, především v oblastech nejvíce postižených nezaměstnaností,
- modernizace průmyslu takovým způsobem, aby docházelo ke snižování jeho energetické náročnosti.¹⁹

3.3.2 Ekonomické faktory

Mezi klíčové ekonomické faktory ovlivňující působení zkoumaného podniku lze zařadit zejména vývoj HDP, míru inflace, vývoj měnových kurzů, úrokovou míru, financování HZS ČR a dotace z EU.

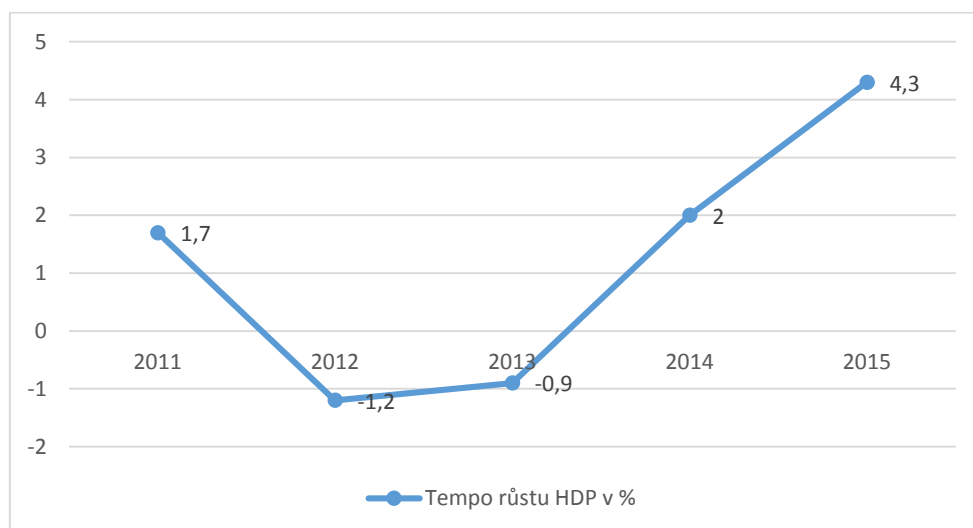
Vývoj HDP

V grafu č. 3.1 je možné vidět, že za rok 2011 vzrostl HDP ve srovnání s předchozím rokem na 1,7 %, přírůstky však byly zaznamenány pouze v prvním pololetí, ve druhém pololetí ekonomika v zásadě pouze stagnovala. V roce 2012 se HDP ve srovnání s rokem 2011 snížil

¹⁹ VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády*. www.vlada.cz [online]. 14. 2. 2014 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

na 1,2 %, příčinou poklesu byla slabá domácí poptávka. V následujícím roce poklesl hrubý domácí produkt oproti předcházejícímu na 0,9 %, pokles byl způsoben propadem investic. Kvůli oživování ekonomiky se v roce 2014 hrubý domácí produkt zvýšil meziročně na 2,0 %. Česká ekonomika v roce 2015 nadále rostla a oproti předcházejícímu roku HDP vzrostlo na 4,3 %. S růstem HDP zároveň roste i zisk společnosti.²⁰

Graf č. 3.1 Vývoj tempa růstu HDP v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

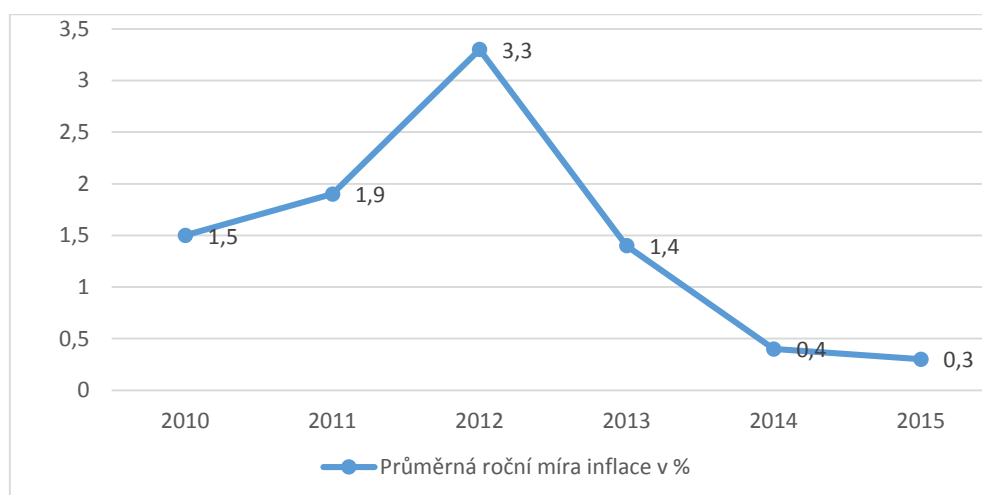
Míra inflace

Graf č. 3.2 vyjadřuje vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2010 až 2015. Míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2011 proti průměru roku 2010 byla 1,9 %, což je o 0,4 procentního bodu více než v roce 2010. Průměrná míra inflace rostla až do roku 2012 na 3,3 %, kterou ovlivnilo především zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %. Poté průměrná roční míra inflace klesala až do roku 2015, kdy dosáhla 0,3 %, což je nejméně od roku 2003. Nízká míra inflace může pozitivně působit na ceny materiálových vstupů.²¹

²⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP*. www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>

²¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace*. www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace>

Graf č. 3.2 Vývoj míry inflace v letech 2010 - 2015

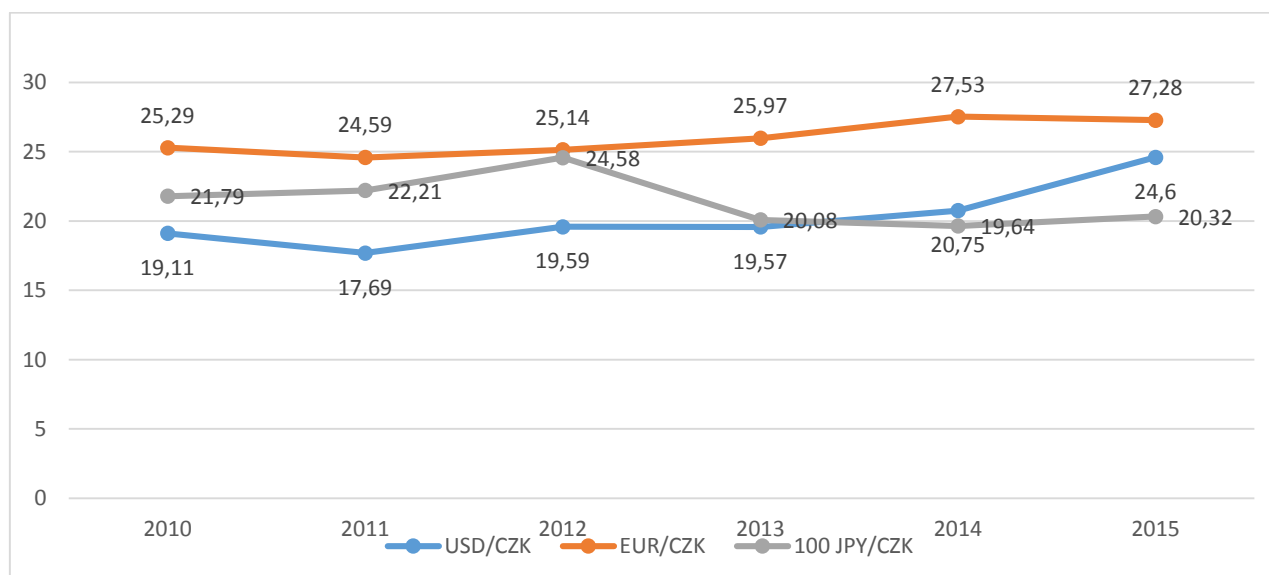


Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Vývoj měnových kurzů

Protože společnost ZHT Group s. r. o. spolupracuje také se zahraničními společnostmi, je důležité se zaměřit na vývoj kurzů měn, ve kterých společnost obchoduje. Jedná se o euro, dolar a japonský jen. Vývoj jednotlivých měn je znázorněn v grafu č. 3.3. Protože společnost převážně vyváží do zahraničí, je pro ni tento vývoj příznivý.²²

Graf č. 3.3 Vývoj měnových kurzů EUR, USD, JPY v letech 2010 - 2015



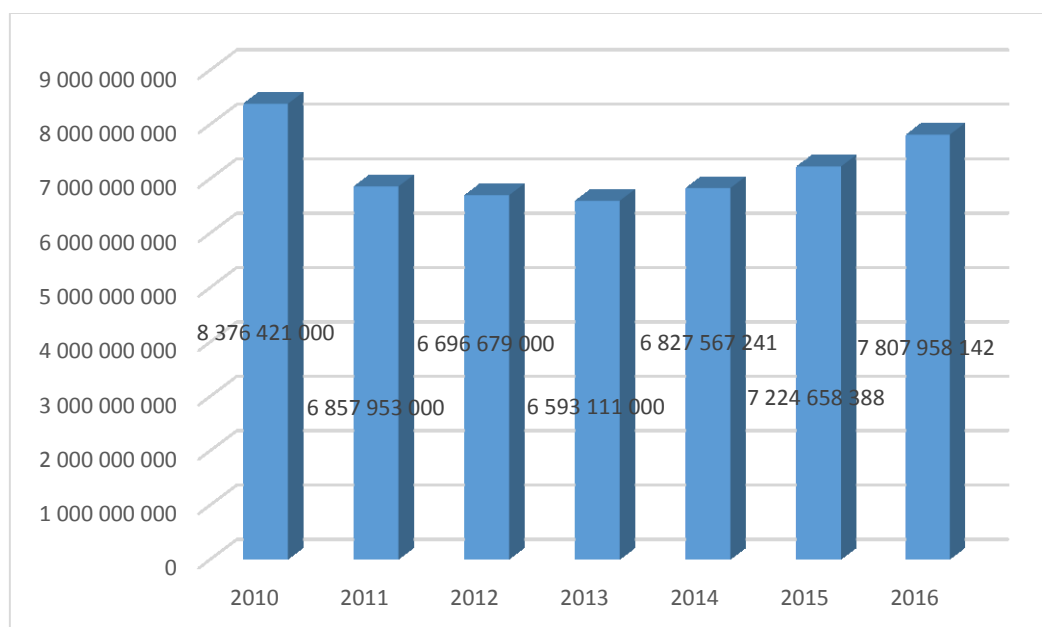
Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

²² KURZY.CZ. Historie kurzů měn. www.kurzy.cz [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>

Financování HZS ČR

Protože jsou cílovými zákazníky firmy ZHT Group s. r. o. hasičské záchranné sbory, je nutno se zaměřit na jejich financování, které zabezpečuje státní rozpočet, respektive Ministerstvo vnitra. V následujícím grafu č. 3.4 jsou uvedeny částky od roku 2010, které byly přiděleny na provoz Záchranného hasičského sboru ČR. V roce 2011 nastal pokles rozpočtu o více než jednu a půl miliardy, který trval až do roku 2013. Od roku 2014 částky postupně rostou, což je pro podnik žádoucí.²³

Graf č. 3.4 Financování HZS ČR v letech 2010 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí České republiky

Dotace z EU

Společnost může využít dotací z Evropské unie prostřednictvím operačních programů pro období 2014 – 2020. Jedná se o operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který se zaměřuje na nákup moderních technologických zařízení, rozvoj informačních technologií, vznik a rozvoj podnikatelských nemovitostí, přístup k ekonomickým a technologickým trendům, účast na výstavách, veletrzích, snížení energetické náročnosti, vznik klastrů a ochranu duševního vlastnictví. Oblastí životního prostředí se zabývá Operační program Životní prostředí, který podporuje ochranu a udržitelné využívání zdrojů, zlepšení

²³ MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Legislativa státního rozpočtu*. www.mfcr.cz [online]. © 2005 - 2013 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu>

kvality ovzduší a ochranu přírody pomocí energetické úspory, zlepšování kvality vody, ovzduší a klimatu, snižování ekologických zátěží, omezování množství odpadů a efektivních materiálových toků. Operační program Zaměstnanost se zaměřuje především na podporu zaměstnanosti. Dotace z EU mohou pomoci společnosti s rozvojem podnikání.²⁴

3.3.3 Sociální faktory

K 31. 12. 2015 měla Česká republika 10 553 843 obyvatel, z toho 634 718 občanů žije v Olomouckém kraji, ve kterém se nachází zkoumaný podnik. Oproti roku 2014, se počet občanů snížil o 993 obyvatel. Může za to především převaha zemřelých nad narozenými a převaha vystěhovalých nad přistěhovanými. Stále roste podíl obyvatel starších 65 let (18,2 %), tím se zvyšuje průměrný věk obyvatel. K 31. 12. 2014 byl průměrný věk obyvatel v Olomouckém kraji 42 let. Dle šetření ČSU z roku 2014 je v Olomouckém kraji 305,9 tis. ekonomicky aktivních obyvatel starších 15 let, z nichž bylo zaměstnaných 282,3 tis. obyvatel a nezaměstnaných 23,5 tis. obyvatel. Obecná míra nezaměstnanosti činila 7,7 % a na konci roku 2014 hledalo práci 38 990 uchazečů evidovaných na Úřadech práce. Podnik ohrožuje především stále rostoucí věk pracovníků.²⁵

Protože jsou pro firmu ZHT Group, s. r. o. velmi důležití kvalifikovaní pracovníci, je potřeba se zaměřit na vzdělání populace v Olomouckém kraji. Podle výsledků sčítání žilo v kraji ve věku 15 let a více 0,5 % obyvatel bez vzdělání, téměř pětina osob uvedla jako své nejvyšší vzdělání základní vzdělání včetně neukončeného (18,4 %). Více než třetina obyvatel kraje měla ukončené střední vzdělání bez maturity včetně vyučení (35,4 %) a mezi druhou nejpočetnější skupinu patří osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (26,9 %). Nástavbové studium, které zahrnuje také pomaturitní studium a absolventy dvou nebo více středních škol dokončilo 2,6 % obyvatel kraje a vyšší odborné vzdělání získalo 1,1 % osob. Vysokou školu absolvovalo

²⁴ DOTAČNÍ.INFO. *Výrobní podniky*. www.dotacni.info [online]. © 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vyrobní-podniky/>

²⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika kraje* www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xm/charakteristika_kraje

11,4 % obyvatel. Z analýzy vyplynulo, že je dostatek kvalifikovaných pracovníků, ale ne každý pracovník má požadované zkušenosti a dovednosti, které společnost požaduje ²⁶

3.3.4 Technologické faktory

Společnost uvádí na trh v ČR jedinečnou technologii výroby nástaveb a vestaveb z polypropylenu, která znamená revoluci v oblasti speciálních nástaveb. Tato technologie má oproti jiným technologiím vysokou pevnost a životnost a je také cenově efektivnější, oproti laminátovým nebo hliníkovým nástavbám. Společnost se snaží poskytovat svým zákazníkům co nejkvalitnější výrobky za použití moderních technologií při výrobě a je opatřena velmi moderními programy a přístroji. Dle přání zákazníka jsou nejdříve nástavby navrženy pomocí CAD programů. Proces svařování plastů zajišťuje pneumatický svařovací automat Wegener. Firma také disponuje dvěma CNC obráběcími centry Weeke na obrábění polypropylenových desek, které slouží jako díly při výrobě nástaveb a vestaveb. Tato zařízení jsou bohužel velmi energeticky náročná a zvyšují společnosti náklady. V roce 2008 byl firmě vystaven certifikát ČSN EN ISO 9001:2009, který je důkazem toho, že firma využívá systém managementu kvality. Tento certifikát mimo jiné zvyšuje konkurenceschopnost firmy.

3.3.5 Legislativní faktory

V České republice existuje mnoho zákonů, kterými se musí firma při svém fungování řídit. Pro větší přehlednost byly jednotlivé zákony rozděleny do tří skupin. Jedná se především o zákony, týkající se podnikání, účetnictví a daní a životního prostředí. Výčet jednotlivých zákonů je uveden v příloze č. 1.²⁷

²⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělanostní struktura v Olomouckém kraji www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/25239161/vz_slbd2011.pdf/013ce694-83c9-41c2-b330-4a17504ec42d

²⁷ ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Zákony pro lidi Vám přináší předpisy Sbirky zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* www.zakonyprolidi.cz [online]. © 2010 - 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/>

3.3.6 Ekologické faktory

Dle programového prohlášení chce vláda do poloviny letošního roku připravit novelu zákona o odpadech. Jejímž cílem bude snížit podíl skládkovaných odpadů, včetně odpadů biologických a to na úroveň vyspělých evropských zemí. Jak již bylo uvedeno výše, firma musí dodržovat zákony, které se týkají ochrany životního prostředí. V případě porušení těchto zákonů, může být firma sankcionována.²⁸

Společnost má zavedený systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005, jejímž smyslem je ochrana životního prostředí a prevence znečišťování. Je kladen důraz na dodržování legislativy, týkající se jednotlivých oblastí ochrany životního prostředí (vzduch, voda, odpady) a identifikaci všech existujících aspektů, jenž mohou svými dopady ovlivnit životní prostředí. Firma má možnost vrátit plastový odpad, který vznikl při výrobě, svému dodavateli polypropylenových desek, který tento odpadový materiál zpracovává a recykluje. Firma také třídí všechnen vzniklý odpad.²⁹

3.4 Analýza poměrovými ukazateli finanční analýzy

V následující kapitole je zhodnocena a porovnána ekonomická situace a finanční zdraví sledovaného podniku a jeho největšího konkurenta v rámci České republiky. Jedná se o společnost THT Polička, s. r. o. Analýza vybranými ukazateli finanční analýzy vychází z účetních výkazů obou společností, které jsou dostupné na stránkách české justice (přílohy č. 2, 3, 4 a 5). Veškeré výpočty za roky 2012 až 2014 jsou uvedeny v přílohách č. 6 a 7.

3.4.1 Ukazatele likvidity

V následující tabulce č. 3.3 jsou uvedeny vypočtené ukazatele likvidity, které vyjadřují schopnost dané položky se rychle a bez větší ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost.

²⁸ VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády*. www.vlada.cz [online]. 14. 2. 2014 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

²⁹ CERTIFIKUJEME.CZ. *Certifikace dle ISO 14001* www.certifikujeme.cz [online]. © 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-14001>

Tab. č. 3.3 Ukazatele likvidity

| | Okamžitá likvidita ³⁰ | | | Pohotová likvidita ³¹ | | | Běžná likvidita ³² | | |
|--------------------|----------------------------------|-------|-------|----------------------------------|-------|-------|-------------------------------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| ZHT Group | 0,406 | 0,303 | 0,085 | 1,151 | 1,128 | 0,87 | 1,974 | 1,645 | 1,112 |
| THT Polička | 3,42 | 2,892 | 1,132 | 4,338 | 4,127 | 1,774 | 7,804 | 8,19 | 4,293 |

Zdroj: vlastní zpracování

Optimální rozpětí okamžité likvidity je v rozmezí 0,2 – 1,1. Na rozdíl od konkurenční společnosti, jejíž okamžitá likvidita ve všech třech letech přesáhla optimální rozpětí, daný ukazatel se u ZHT Group, s. r. o. pohyboval v doporučeném rozmezí.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. ZHT Group, s. r. o. daného rozmezí dosáhlo, tedy až na rok 2014, kdy ukazatel vykazoval hodnotu pouze 0,87. Ukazatele pohotové likvidity společnosti THT Polička, s. r. o. danou mez za všechny tři roky převyšovaly. Převážně v letech 2012 a 2013.

Jako u předchozích ukazatelů likvidity, zkoumaná společnost dosahovala doporučeného rozmezí 1,5 – 2,5 u běžné likvidity. Až na rok 2014, kdy nedosáhla doporučovaného minima. Ani u běžné likvidity se ukazatel konkurenční společnosti nepohybuje v daném rozmezí. Vysoké hodnoty u všech ukazatelů likvidity společnosti THT Polička, s. r. o. způsobují, že jsou finanční prostředky vázány v aktivech a „ukrajují“ tak z rentability.

3.4.2 Ukazatele rentability

V níže uvedené tabulce č. 3.4 jsou uvedeny výsledné hodnoty vybraných ukazatelů rentability, které vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu. Jedná se o rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Ukazatele rentability by měly mít obecně rostoucí tendenci.

³⁰ Vypočteno dle vzorce (2.1)

³¹ Vypočteno dle vzorce (2.2)

³² Vypočteno dle vzorce (2.3)

Tab. č. 3.4 Ukazatele rentability

| | Rentabilita aktiv ³³ (%) | | | Rentabilita vlastního kapitálu ³⁴ (%) | | | Rentabilita tržeb ³⁵ (%) | | |
|--------------------|-------------------------------------|-------|-------|--|-------|-------|-------------------------------------|-------|-------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| ZHT Group | 12,13 | 26,06 | 14,49 | 14,53 | 38,85 | 30,47 | 7,18 | 30,03 | 20,15 |
| THT Polička | -45,29 | 6,21 | 3,71 | -4,34 | 5,92 | 3,64 | -6,63 | 7,66 | 3,23 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že obě společnosti dosahují různých výsledků rentability. U společnosti ZHT Group s. r. o. dosahují výsledky všech ukazatelů rentability velice pozitivních hodnot a to především v roce 2013, kdy dosahoval zisk oproti výši aktiv, vlastního kapitálu a tržeb velmi vysoké hodnoty. Na rozdíl od roku 2013 dosahují všechny ukazatele rentability v roce 2014 nižších hodnot.

Ve srovnání se sledovanou společností dosahuje konkurent srovnatelně nižších hodnot a to především v roce 2012, kdy dosahovala společnost THT Polička, s. r. o. ztráty ve výši 18 898 000 Kč. Z tohoto důvodu dosahují ukazatele v roce 2012 záporných hodnot.

3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují skutečnost, že daná společnost používá ke svému financování aktiv cizí zdroje. V následující tabulce č. 3.5 vyjádřeny vypočítané hodnoty u obou firem.

Tab. č. 3.5 Ukazatele zadluženosti

| | Ukazatel věřitelského rizika ³⁶ (%) | | | Koefficient samofinancování ³⁷ (%) | | | Ukazatel úrokového krytí ³⁸ | | |
|--------------------|--|-------|-------|---|-------|-------|--|-------|--------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| ZHT Group | 37,16 | 46,53 | 68,24 | 62,22 | 53,82 | 31,34 | 14,25 | 160,9 | 88,1 |
| THT Polička | 11 | 10,97 | 20 | 88,93 | 88,96 | 79,93 | - | - | 383,27 |

Zdroj: vlastní zpracování

³³ Vypočteno dle vzorce (2.4)³⁴ Vypočteno dle vzorce (2.5)³⁵ Vypočteno dle vzorce (2.6)³⁶ Vypočteno dle vzorce (2.7)³⁷ Vypočteno dle vzorce (2.8)³⁸ Vypočteno dle vzorce (2.9)

Ukazatel věřitelského rizika, jenž vyjadřuje celkovou zadluženost, by se měl pohybovat mezi 30 – 60 %. U společnosti ZHT Group s. r. o. tomu tak je v letech 2012 až 2013, následující rok překročil ukazatel doporučenou hodnotu o 8,24 p. b. Je tomu tak z důvodu nárůstu krátkodobých závazků, především závazků z obchodních vztahů. THT Polička, s. r. o. dosahuje nízkých hodnot tohoto ukazatele, a to z důvodu převážného financování vlastním kapitálem s minimálním přispěním cizího kapitálu.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika, oba tyto ukazatele by měly po sečtení dát přibližně 100 %. Optimální hodnota je nad 30 %. U společnosti ZHT Group s. r. o. dochází k postupnému snižování hodnoty ukazatele a to především v roce 2014, kdy cizí kapitál převažuje vlastní kapitál. Konkurenční společnost dosahuje vyšších hodnot ukazatele, a to především z již výše uvedené skutečnosti, že je společnost financována především vlastními zdroji.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí je doporučovaná hodnota trojnásobek a výše. Zkoumaný podnik tuto hranici velmi převyšuje, a to především v roce 2013, kdy dosahovaly nákladové úroky vůči zisku velmi nízkých hodnot. U konkurenta nejsou výsledné hodnoty v letech 2012 – 2013 k dispozici, protože společnost nevykazovala žádné nákladové úroky. Naopak v roce 2014 dosahuje ukazatel velmi vysoké hodnoty 383,27 z důvodů vysokého zisku a nízkých úrokových nákladů.

3.4.4 Ukazatele aktivity

V následující tabulce č. 3.6 jsou možné vidět základní ukazatele aktivity, jenž vyjadřují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost složek kapitálu

Tab. č. 3.6 Ukazatele aktivity

| | Obrat celkových aktiv ³⁹ (počet obrátěk) | | | Doba obratu zásob ⁴⁰ (dny) | | | Doba obratu pohledávek ⁴¹ (dny) | | | Doba obratu závazků ⁴² (dny) | | |
|--------------------|---|------|------|---------------------------------------|--------|--------|--|--------|--------|---|--------|--------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| ZHT Group | 1,69 | 0,87 | 0,72 | 57,62 | 95,02 | 82,56 | 52,16 | 151,51 | 267,88 | 63,05 | 127,44 | 324,99 |
| THT Polička | 0,75 | 0,81 | 1,15 | 166,24 | 170,45 | 216,69 | 44,03 | 53 | 37,6 | 53 | 48,7 | 62,68 |

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel obratu celkových aktiv informuje o tom, kolikrát se za rok obrátí celková aktiva a měl by dosahovat hodnoty minimálně 1. V případě ZHT Group s. r. o. tomu tak je pouze v roce 2012, v následujících dvou letech ukazatel nedosahuje požadované hodnoty 1, z důvodu převyšující hodnoty aktiv nad tržbami. Konkurenční společnost dosahuje doporučené hodnoty pouze v roce 2014, v předcházejících letech nedosahuje hodnoty ze stejného důvodu, jako sledovaná společnost.

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po které jsou vázány zásoby, než jsou spotřebovány či prodány. Hodnota by měla být co nejnižší. U společnosti ZHT Group s. r. o. dosahuje doba obratu zásob ve srovnání s konkurentem nižších hodnot, to znamená, že je doba vázanosti zásob ve společnosti nižší než u konkurenční společnosti. Doba obratu zásob se u THT Polička, s. r. o. ve sledovaném období stále zvyšovala.

Na druhou stranu se u ZHT Group s. r. o. zvyšuje doba obratu pohledávek, která udává dobu, za kterou jsou pohledávky splaceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur, která je nejčastěji 14 až 90 dní. Této hodnoty dosáhla společnost pouze v roce 2012. V roce 2014 byla doba obratu pohledávek dokonce 268 dní, což způsobilo použití dokumentárního akreditivu u velké zakázky na konci roku 2014. Konkurenční společnost dosahuje oproti zkoumanému podniku mnohem nižších hodnot, a to především v roce 2014.

Doba obratu závazků by měla být delší než je doba obratu pohledávek, aby nedocházelo k finanční nerovnováze. ZHT Group s. r. o. toto pravidlo nedodržela v roce 2013, kdy byla doba

³⁹ Vypočteno dle vzorce (2.10)⁴⁰ Vypočteno dle vzorce (2.11)⁴¹ Vypočteno dle vzorce (2.12)⁴² Vypočteno dle vzorce (2.13)

obratu závazků kratší o 23 dní, než doba obratu pohledávek a tímto byla narušena finanční rovnováha. V roce 2014 došlo k výraznému prodloužení doby obratu závazků, a to o více než dvojnásobek při srovnání s předchozím rokem. Důvodem je výše zmíněný dokumentární akreditiv. THT Polička, s. r. o. dosahovala ve srovnání nižších hodnot, ale také v roce 2013 byla doba obratu závazků delší o 4 dny.

3.5 SWOT analýza

V následující SWOT analýze jsou vypsané nejdůležitější silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivnit.

Tab. č. 3.7 SWOT analýza společnosti ZHT Group s. r. o.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| Dlouholeté zkušenosti v oboru a znalost trhu | Potřeba dalších pracovních sil |
| Odborné zkušenosti a znalosti managementu společnosti | Málo pracovníků s potřebnými zkušenostmi a dovednostmi |
| Certifikace společnosti ISO 9001 a ISO 14001 | Poměrně dlouhé dodací lhůty |
| Vysoká flexibilita | Velký objem manuální práce |
| Vlastní sídlo a výrobní prostory | Přílišná energetická náročnost provozu |
| Příjemné prostředí pro rozvoj lidských zdrojů | Dlouhá doba splatnosti pohledávek a závazků |
| Široká obchodní síť | Odmítání některých zakázek z hlediska nedostatku času a pracovních sil |
| Zkušenosti s tuzemským i zahraničním odbytem | |
| Moderní technologické vybavení | |
| Vlastní know-how společnosti | |
| Vhodná geografická poloha v rámci regionu i ČR | |
| Příležitosti | Hrozby |
| Využití technologie a materiálu pro další obory | Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců |

| | |
|---|--|
| Zvýšení konkurenceschopnosti díky zvýšení kvality, rychlosti a ekologičnosti produkce | Nedosažení plánovaného odbytu |
| Zvýšení produkce oproti stávající technologii | Stárnutí populace |
| Rozšíření portfolia zákazníků v ČR i v zahraničí | Odchod kvalifikovaných zaměstnanců mimo region |
| Zaměstnání občanů zvláště ohrožených na trhu práce | Možnost vstupu nové konkurence do oboru podnikání, zkopírování technologie |
| Využití menší pružnosti konkurence | Stagnace výroby |
| Možnost využití prostředků z fondů EU pro další rozvoj | Zvýšení cen energií a pohonných hmot |

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti ZHT Group s. r. o. patří dlouholeté zkušenosti v oboru hasičské a záchranné techniky a znalost místního trhu. Disponuje vlastními výrobními a skladovacími prostory. Dokáže být flexibilní a rychle reagovat na zákaznickovy požadavky. Především umí svým zákazníkům nabídnout požadované řešení tzv. ušít mu kabát přímo na míru. Díky široké síti prodejců po ČR a SR, ale také na zahraničních trzích, dokáže uspokojit poptávku nejednoho zákazníka. Díky modernímu vybavení a vlastním know-how společnosti dokáže nabídnout produkt, který lze získat pouze v Anglii nebo USA. Jedná se výrobu především nástaveb z polypropylenu pro hasičská záchranná vozidla. Materiál vyniká širokými užitnými vlastnostmi, vysokou odolností vůči nárazu či povětrnostním vlivům a dokáže zákazníkovi ušetřit značnou část jeho prostředků nejen při koupi, ale i při dlouhodobém užívání. Společnost používá při výrobě vysoce moderní zařízení, a tím se snaží vyrábět co nejvyšší kvalitu produktů.

3.5.2 Slabé stránky

Z hlediska potřeby dalších pracovních sil se může stát, že bude firma dlouhodobě hledat kvalifikovanou a kvalitní pracovní sílu. S tímto problémem se ovšem potýká snad každá firma. S tím souvisí také skutečnost, že bude mít společnost dlouhé dodací lhůty a nebude tak dostatečná kapacita pro uspokojení poptávky. Další slabou stránkou je velký objem manuální práce na základě nejen zakázek šitých na míru, ale i nedostačujícího technologického vybavení.

Díky velkému technologickému vybavení se může zvyšovat energetická náročnost provozu. Z finanční analýzy vyplynulo, že má společnost velmi dlouhé doby splatnosti pohledávek a závazků, ze kterých plyne možná finanční nerovnováha ve firmě. Firma je také zatížena mnoha zákony a nařízeními, které musí dodržovat.

3.5.3 Příležitosti

Společnost vyrábí většinou nástavby pro hasičské záchranné sbory, ale další výhodou je využití technologie a materiálu také pro další obory, např. komunální nástavby, různé výrobky z plastů atd. Díky využití prostředků z fondů Evropské unie je schopna pořídit nové technologické vybavení k větší rychlosti, automatizaci výroby a zvýšení kvality výroby. Na základě těchto postupů může být schopna předčít konkurenci a uvést určitou inovaci či novinku s předstihem. Může také rozšířit své působení u nových zákazníků v ČR a také v zahraničí.

3.5.4 Hrozby

Mezi ohrožení lze zařadit nedostatek zkušených kvalitních pracovníků v oboru a neustále stárnoucí populace. Mohlo by dojít ke stagnaci kvality výroby či její snížení. Vstup nové konkurence do oboru podnikání je také další možnou hrozbou. Je zde také možnost nepřímého okopírování produktu, který již zákazníci s oblibou nakupují a snížení odběru výrobků u dosavadních zákazníků. V neposlední řadě je možná hrozba zvýšení cen energií a pohonných hmot.

4 Hodnocení, návrhy a doporučení

Ačkoliv je společnost ZHT Group s. r. o. ve srovnání s některými konkurenty na trhu relativně krátce, dokázala se za dobu svého působení vytvořit určité jméno. V minulém roce dokonce vybudovala moderní velkokapacitní halu a rozšířila tak své původní působiště, kvůli stále se zvyšující poptávce po jejích produktech.

Největší konkurenční výhoda společnosti tkví především v technologii výroby speciálních nástaveb a vestaveb, která je na českém trhu zcela jedinečná. Plastový materiál má oproti konkurenci používaných hliníkových a laminátových materiálů mnoho výhod. Nástavba je lehká, nepraská jako laminát a nepodléhá korozi jako kov, životnost činí cca 40 let, oprava je jednoduchá, lehká a materiál je 100 % recyklovatelný. Je potřeba také vyzdvihnout vlastní řadu plovoucích čerpadel a plovoucích sacích košů řady AMPHIBIO. Tato řada byla vyvinuta na základě mnohaletých zkušeností a požadavků zákazníků z celého světa. Mezi další výhody lze zařadit fakt, že je společnost výhradním distributorem světově uznávaných značek v oblasti hasičské a záchranné techniky, jako Tohatsu Corporation, Protek Manufacturing Corp, Paratech Inc a Nupla Corporation, a to nejen v rámci ČR. Není náhoda, že konkurenční společnosti nakupují od ZHT Group s. r. o. tuto hasičskou a záchrannou techniku, kterou používají ve svých nástavbách.

Další pozitivní stránkou může být široká síť prodejců. Jedná se o 25 prodejců v rámci České republiky, 5 v rámci Slovenské republiky. Zahraniční prodejci rozšiřují nabídku výrobků a zboží společnosti do různých zemí, kde používaná technologie výroby nemá svého zástupce. Jedná se přibližně o 30 prodejců.

Z Porterovy analýzy konkurenčních sil bylo zjištěno, že vstup do odvětví výroby hasičských nástaveb a vestaveb je velmi obtížný. Je důležitá znalost technologie výroby hasičských nástaveb a vestaveb a také potřeba vysoce kvalifikovaných pracovníků, kterých je na trhu práce málo. Tento obor podnikání je také velice kapitálově náročný s ohledem na výrobní prostory, nákup technologie a strojů potřebných pro výrobu. Potencionálními konkurenty se mohou stát výrobci komunální techniky, kteří využijí své znalosti a přejdou do odvětví hasičské techniky. Ze stejné analýzy vyplynulo, že všechny čtyři konkurenční společnosti mají lepší podmínky pro výrobu a vyšší počet zaměstnanců, čímž dokáží uspokojit vyšší poptávku.

Společnost ZHT Group s. r. o. se ale především soustředí na svou jedinečnou technologii výroby a kvalitní prodávané zboží.

Mezi možné příležitosti podniku lze zařadit využití stávající technologie a materiálu pro další obory. Společnost by mohla rozšířit svůj výrobní program také o výrobu komunální techniky jak je tomu u konkurenční společnosti KOBIT – THZ, s. r. o. Jedná se především o fekální, odpadové a kropicí vozy. Dále například vozy pro převoz pitné vody nebo pohonných hmot. Možná by mohla být také výroba různých plastových výrobků dle přání zákazníka a tím by se mohly zvýšit tržby společnosti.

Další možnou příležitostí je také rozšíření portfolia zákazníků v ČR a v zahraničí. Společnosti lze doporučit oslovování co nejvíce potencionálních dealerů, především za hranicí státu, kteří rozšíří povědomí o produktech společnosti. Je přínosné se také účastnit co nejvíce možných veletrhů v oblasti požární techniky, které se budou v budoucnosti konat nejen v České republice, ale také v zahraničí. Zde může společnost oslovit výše zmíněné potencionální dealery nebo přímé zákazníky a nabídnout jim zde své produkty. Agentura CzechTrade nabízí službu s názvem Mapa oborových příležitostí, díky níž může společnost identifikovat mezinárodní výběrová řízení, zahraniční poptávky a zahraniční investiční příležitosti. V současnosti jsou vypsané dva tendry na výrobu a dodání hasičských vozů. První z nich do rakouské Vídně a druhý do Alžírka. Dalším možným nástrojem pro rozšíření povědomí o společnosti a zvětšením okruhu zákazníků je inzerce v Hasičských novinách, jenž jsou cíleny na Hasičské záchranné sbory po celé České republice.

Z analýzy politických faktorů PESTLE analýzy vyplynulo, že úkolem Ministerstva práce a sociálních věcí, vyplývající z Programového prohlášení vlády ČR je připravit návrh na dočasné osvobození od platby sociálního pojištění po dobu 12 měsíců u zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají občany zvláště ohrožené na trhu práce. Jedná se o absolventy vysokých škol, osoby starší 50 let a rodiče po návratu z mateřské dovolené, kteří budou před nástupem do zaměstnání evidováni jako nezaměstnaní. Za tyto zaměstnance bude hradit sociální pojištění stát, ale podpora bude omezena pouze na zaměstnavatele, u kterých nedojde v daném období ke snížení počtu zaměstnanců, zároveň bude výše podpory u jednoho zaměstnavatele omezena. Společnost takto může ušetřit náklady na sociálním pojištění, které dnes činí 25 % z hrubé mzdy zaměstnance.

Dle ekonomických faktorů PESTLE analýzy může také společnost využít prostředků z fondů EU prostřednictvím operačních programů, a to především na nákup moderních technologických zařízení, rozvoj informačních technologií, vznik nebo rozvoj podnikatelských nemovitostí. Využití financí při účasti na výstavách nebo veletrzích. Program úspory energie nabízí finanční prostředky pro využití odpadní energie ve výrobních procesech a na zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů.

Mezi slabé stránky společnosti patří nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jedná se především o svářeče železa, svářeče ovládající technologii sváření plastů a CNC operátory. Společnost potřebuje především zkušené a flexibilní pracovníky, aby byla kvalita produktů co nejvyšší a nedocházelo ke zmetkovitosti. Nedostatek pracovníků také zvyšuje dodací lhůty u zakázek nebo může způsobit i odmítnutí větší zakázky z hlediska nedostatku pracovníků a času. Doporučením může být vypracování vstupních testů, nutná praxe v oboru nebo praktická ukázka práce při přijímacím řízení. Tímto by se mělo předcházet přijímání málo kvalifikovaných pracovníků a následné fluktuaci.

Provoz společnosti sebou nese také vysoké náklady na energie. Jde především o provoz CNC strojů a svařovacích automatů. Ke snížení energetické náročnosti může dojít například při kontrole spotřeby energie na jednotlivých strojích a motivaci pracovníků při snižování spotřeby energie.

Další slabou stránkou je velký poměr manuální práce, která celý výrobní proces zpomaluje a může tak i docházet k výrobě nekvalitních výrobků při selhání lidského faktoru. S nákupem dalšího zařízení by se práce zrychlila a ubyl by tak poměr manuální práce. K nákupu zařízení lze využít výše zmíněné fondy Evropské unie.

Odchod kvalifikovaných zaměstnanců mimo region nebo stárnutí populace představuje další hrozbu. Stárnutí pracovníků a následný odchod do penze bohužel ovlivnit nejde. Je možné se ale zaměřit na kvalifikované a zručné zaměstnance. Společnost by mohla vytvořit efektivní motivační program, který by posílil loajalitu pracovníků a zájem o rozvoj osobnosti. Tímto by se mohlo předejít odchodu této kvalifikované pracovní síly mimo region, převážně do větších měst.

Z provedené analýzy poměrovými ukazateli a následném srovnání s největším konkurentem v rámci České republiky THT Polička, s. r. o. vyplynulo, že zkoumaná společnost oproti konkurenci dosahuje lepších hodnot rentability, likvidity a zadluženosti. Zadluženost se pohybovala v doporučených hodnotách až na rok 2014, kdy došlo k vyššímu zadlužení z důvodu vysokých závazků z obchodních vztahů. V roce 2014 došlo také k razantnímu prodloužení doby obratu pohledávek a závazků, který způsobil výjimečně použitý dokumentární akreditiv u velké zakázky na konci tohoto roku.

5 Závěr

V dnešní rychle se rozvíjející společnosti je pro podnik velmi obtížné uspět v probíhajícím konkurenčním boji. Úspěch je závislý nejen na využití působnosti jeho vnitřních faktorů, ale také na poznání okolí podniku a pružné reakci na změny okolí. Musí také efektivně využívat všechny příležitosti, které se podniku nabízejí.

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení konkurenceschopnosti společnosti ZHT Group s. r. o. a následné zhodnocení zjištěných informací a formulování návrhů a doporučení, které by mohly vést nejen k udržení stávající konkurenceschopnosti, ale také k jejímu možnému zvýšení.

V teoretické části práce byla nejdříve objasněna teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Byly vysvětleny pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Po objasnění těchto základních pojmů byly rozebrány jednotlivé metodické postupy analýzy konkurenceschopnosti. Jedna se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzu, analýzu poměrovými ukazateli finanční analýzy a SWOT analýzu.

V praktické části byly zjištěny pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil nejvýraznější konkurenti a byly analyzovány substituční výrobky. Z této analýzy také vyplynulo, že může být firma ohrožena svými největšími odběrateli, kteří mají silnou vyjednávací sílu. Z této analýzy také vyplynulo, že je vstup do odvětví velmi náročný. Dle PESTLE analýzy je ekonomická situace státu příznivá, společnost může využít dotací z Evropské unie a peněžní prostředky na financování Hasičských záchranných sborů v ČR od roku 2014 rostou. Negativním faktorem může být legislativní náročnost, se kterou se však potýkají všichni výrobci. Z analýzy poměrovými ukazateli vyplynulo, že má zkoumaný podnik oproti konkurenci lepší likviditu, rentabilitu a zadluženost. Ve SWOT analýze byly definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, po jejímž hodnocení byly definovány návrhy a doporučení.

Dle provedených analýz bylo zjištěno, že konkurenční výhoda společnosti ZHT Group s. r. o. spočívá především v technologii výroby speciálních nástaveb a vestaveb, která je na českém trhu zcela jedinečná. Společnost je také výhradním distributorem světově známých a

uznávaných značek v oblasti hasičské a záchranné techniky. Vyvinula si také svou vlastní řadu plovoucích čerpadel a plovoucích sacích košů řady AMPHIBIO. Mezi další výhody patří také rozsáhlá síť distributorů, certifikace ISO 9001 a ISO 14001, moderní technologické vybavení a zkušenosti v oboru.

Společnost ZHT Group s. r. o. by se měla v budoucnosti zaměřit především na své silné stránky, realizovat a využít možné příležitosti. Nesmí samozřejmě zapomenout na posilování svých slabých stránek a pokusit se co nejvíce eliminovat možné hrozby, které by mohly podnik v blízké budoucnosti postihnout.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3259-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Elektornické dokumenty a ostatní

BG TECHNIK. *O firmě*. www.bgtechnik.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.bgtechnik.cz/historie-firmy/>

CERTIFIKUJEME.CZ. *Certifikace dle ISO 14001* www.certifikujeme.cz [online]. © 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-14001>

CZ PLAST. *CZ PLAST - výroba plastů metodou rotačního tváření plastů*. www.czplast.com [online]. © 2013 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.czplast.com/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP*. www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika kraje* www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xm/charakteristika_kraje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen – inflace*. www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělanostní struktura v Olomouckém kraji* www.czso.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/25239161/vz_slbd2011.pdf/013ce694-83c9-41c2-b330-4a17504ec42d

DOTAČNÍ.INFO. *Výrobní podniky*. www.dotacni.info [online]. © 2016 [cit. 2016-03-03].
Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vyrobni-podniky/>

KOBIT – THZ. *Profil společnosti*. www.sps-thz.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-20].
Dostupné z: <http://www.sps-thz.cz/profil-firmy.htm>

KURZY.CZ. *Historie kurzů měn*. www.kurzy.cz [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2016-02-27].
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>

MERCEDES-BENZ. *CENTRUM Moravia*. www.mercedes-moravia.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22].
Dostupné z: <http://mercedes-moravia.cz/olomouc/salon.php>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Legislativa státního rozpočtu*.
www.mfcr.cz [online]. © 2005 - 2013 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu>

OFI OFFSHORINDO. *Welcome To OFFSHORINDO*. www.offshorindo.com [online]. © 2014
[cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.offshorindo.com/wp/about-us>

OPTIX. *General information*. www.optixco.com [online]. © 2015 [cit. 2016-02-23].
Dostupné z: <http://www.optixco.com/en/m/home>

PARATECH. *About us*. www.paratech.com [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z:
<http://www.paratech.com/about-us>

PROTEK FIRE FIGHTING EQUIPMENT. *About Protek*. www.protektfire.com.tw [online].
© 2011 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.protektfire.com.tw/>

RÖCHLING. *Röchling Česká republika*. www.roechling-plastics.cz [online]. © 2012 [cit. 2016-02-22].
Dostupné z: <http://www.roechling-plastics.cz/cz/o-nas/roechling-ceska-republika.html>

ROSENFIRE. *Who we are*. www.rosenfire.it [online]. © 2011 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.rosenfire.it/chisiamo.html>

STRUM FEUERSCHUTZ. *Firmenprofil*. www.sturm-feuerschutz.de [online]. © 2016 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.sturm-feuerschutz.de/unternehmen/firmenprofil.html#boxessub>

THT. *Vše o společnosti THT*. www.tht.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.tht.cz/cs/o-tht>

TOHATSU. *Company profile*. www.tohatsu.co.jp [online]. © 2015 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.tohatsu.co.jp/en/info/idea/tabid/403/Default.aspx>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády*. www.vlada.cz [online]. 14. 2. 2014 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

VSV. *O nás*. www.rs01.ru [online]. © 2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.rs01.ru/>

WISS – COOPERATION. *About us*. www.wiss-cooperation.com [online]. © 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.wiss-cooperation.com/ofirmie.html>

WISS CZECH S. R. O. *O firmě*. www.wiss.cz [online]. © 2010 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.wiss.cz/ofirmie.html>

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Zákony pro lidi Vám přináší předpisy Sbírky zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* www.zakonyprolidi.cz [online]. © 2010 - 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/>

ZIEGLER HASIČSKÁ TECHNIKA. *O společnosti*. www.ziegler-ht.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.ziegler-ht.cz/o-spolecnosti.php>

Seznam zkratek

DPH – daň z přidané hodnoty

ČSU – Český statistický úřad

ČSSD – Česká strana sociálně demokratická

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před zdaněním a úrok

EU – Evropská unie

GmbH – společnost s ručením omezeným

HDP – hrubý domácí produkt

HZS – Hasičský záchranný sbor

KDU – ČSL – Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

p. b. – procentní bod

Tab. – tabulka

USAR - Vyhledávací a záchranný odřad do obydlených oblastí

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 6. 5. 2016


.....
Zuzana Rýparová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výčet zákonů, týkající se společnosti ZHT Group s. r. o.

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti ZHT Group s. r. o. za období 2012 - 2014

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti ZHT Group s. r. o. za období 2012 – 2014

Příloha č. 4: Rozvaha společnosti THT Polička s. r. o. za období 2012 - 2014

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty společnosti THT Polička s. r. o. za období 2012 – 2014

Příloha č. 6: Výpočty poměrové analýzy společnosti ZHT Group s. r. o.

Příloha č. 7: Výpočty poměrové analýzy společnosti THT Polička s. r. o.